Diseño de un plan de comunicación para la gestión del cambio organizacional en Colombia Telecomunicaciones Caso aplicado a las regionales (Caribe, Sur, Oriente y Noroccidente)

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicación y Periodismo

Eliana Isabel Vélez Vélez

Ana María Montoya Morales
Profesional de Comunicaciones y Relaciones Corporativas

Corporación Universitaria Lasallista
Facultad de Ciencias Sociales y Educación
Programa de Comunicación y Periodismo
Caldas, Antioquia
2026

Agradecimiento

A Dios, por permitirme llegar hasta aquí, culminar esta etapa de mi vida y enseñarme que no se trata de que el camino sea fácil, sino en no rendirse, en seguir creyendo en los sueños aun en la adversidad.

A mi familia, por su amor incondicional, paciencia y apoyo constante durante cada momento de este proceso. Sé el gran esfuerzo que han hecho para que hoy pueda estar aquí. Gracias por confiar en mis capacidades, en mis sueños y por brindarme su tiempo, su apoyo y, sobre todo, sus cuidados para mis hijos. Han sido mi mayor pilar y me siento afortunada de tenerlos.

Aún recuerdo a la Eliana de siete años que soñaba con convertirse en profesional y cómo ustedes, desde entonces, apoyaron ese sueño. Hoy, esa niña interior se siente orgullosa de la mujer en la que se ha convertido: una mujer forjada con amor, carácter, disciplina, determinación y grandes metas gracias a ustedes. Este logro no es solo mío; también les pertenece, porque cada esfuerzo, cada consejo y cada sacrificio hicieron posible que este momento sea posible.

A la profe Ana María Montoya, mi asesora de este trabajo de grado, por su guía, paciencia y acompañamiento durante todo este proceso. Gracias por compartir conmigo sus conocimientos y por orientarme en momentos de cambio y dinámicas laborales nuevas para mí. Sus consejos permitieron que yo lograra crear mi trabajo de grado y llevarme muy buenos recuerdos de mi práctica empresarial.

A todos los docentes que hicieron parte de mi proceso académico desde mi ingreso a la carrera hasta la actualidad, ustedes que estuvieron presentes en distintas etapas de mi vida: cuando aún era una niña iniciando este sueño, cuando tuve que recuperarme de un accidente que casi me arrebata la vida y también cuando me convertí en madre de gemelos mientras me veían pasar de un salón a otro intentando equilibrar responsabilidades, estudios y maternidad.

Hoy están aquí, siendo testigos de uno de mis mayores sueños: convertirme en comunicadora periodista. Gracias por su humanidad, su apoyo y sus enseñanzas. Siempre llevaré en mi mente el conocimiento que compartieron conmigo y en mi corazón la calidez de las personas que conocí.

A mis compañeros, gracias por su comprensión, apoyo, trabajo en equipo y por cada conversación. Aprendí mucho a su lado y me llevo divertidas anécdotas de momentos compartidos a su lado.

Y a mis amigos… gracias infinitas. Ustedes representan una parte muy importante de este logro. Más que amistades, encontré una familia. Gracias por acompañarme en los momentos más inciertos, por cuidar de mi integridad, por sostenerme cuando más vulnerable me encontraba y por permanecer a mi lado, incluso cuando no tenían obligación de hacerlo.

Hoy, al verlos presentes en este momento tan valioso para mí, entiendo que este sueño también guarda parte de ustedes. Gracias por sus conversaciones, consejos, regaños, apoyo, sinceridad y cariño. Gracias por resistir y permanecer. Muchas personas sueñan con encontrar el amor en una pareja; en mi caso, tuve el privilegio de también conocer el amor verdadero a través de la amistad. Los llevo y llevaré siempre en mi corazón y en este capítulo tan importante de mi vida.

Finalmente, agradezco a la Universidad, a sus directivos y a toda la comunidad educativa por aportar a mi formación profesional y personal. Solo me queda decir: ¡Gracias por hacer posible este sueño!

Dedicatoria

A mis gemelos preciosos, Leonardo y Anthony:

Mis niños, en el año en que me gradúo ustedes apenas tienen cuatro maravillosos años, y aun así han sido una parte muy importante de este proceso. Han crecido conmigo en cada reto, en cada aprendizaje y en cada sueño construido. Gracias a ustedes, hoy soy una mejor persona, una mejor mujer y profesional, pero, sobre todo, una mejor mamá.

Este triunfo es para ustedes y quiero que lo reciban como un legado de amor, esfuerzo y perseverancia. Espero que, si algún día dudan de sus capacidades, recuerden siempre que la vida no se trata de tener todas las respuestas, sino de no rendirse, de aprender, de adaptarse y de seguir adelante aun en medio de la incertidumbre.

Habrá momentos difíciles en distintos escenarios de la vida, pero quiero que sepan que mamá siempre creerá en ustedes. Desde el día en que supe que venían a este mundo, sabía que seríamos un gran equipo y que, sin importar las circunstancias, encontraríamos nuevas formas de salir adelante y descubrir horizontes que nos darían posibilidades de crecer.

Este título representa una puerta abierta para nuestro futuro, una estabilidad y un símbolo de todo lo que el amor, la disciplina y la constancia pueden construir. No me formé únicamente para mí o para ejercer una profesión; me formé también para guiarlos, acompañarlos y brindarles herramientas para enfrentar el mundo con valentía y confianza en sus capacidades.

Mis queridos niños, crean siempre en sus sueños. No teman si al principio sienten dudas o inseguridades; todos los grandes caminos comienzan así. Si trabajan con amor, humildad y perseverancia, la vida y Dios pondrán en su camino las personas y oportunidades correctas.

No sé qué elegirán ser en el futuro, pero estoy segura de que serán hombres valientes, sensibles y capaces de aportar algo hermoso al mundo. Lo que más deseo es que encuentren aquello que los haga felices y que nunca dejen de creer en el potencial que llevan dentro.

Los amo profundamente y les deseo éxitos, hoy y siempre.

Con amor,

Mamá.

Su comunicadora y periodista de confianza.

Resumen

El presente trabajo de grado busca diseñar un plan de comunicación enfocado en la gestión del cambio organizacional en la empresa Colombia Telecomunicaciones. Esto a causa de la transición y fusión empresarial entre las compañías Movistar y Tigo.

Para la realización del plan de comunicaciones se hizo un diagnóstico de la comunicación interna de la empresa, las percepciones de los colaboradores respecto a los cambios vividos durante el proceso de transformación empresarial y las principales necesidades informativas de las regionales: Caribe, Sur, Oriente y Noroccidente (hoy en día, llamada Andina), durante el proceso de transición.

Esta investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo, descriptivo y analítico, a través de 16 entrevistas semiestructuradas realizadas a los colaboradores de la Regional Andina y un grupo focal de 4 practicantes de comunicaciones situados en cada una de las regionales mencionadas anteriormente.

Este estudió demostrar que, aunque si bien, la organización utilizó diferentes acciones para dar a conocer los procesos llevados a cabo durante la transición, hubo dificultades respecto a la claridad, pertinencia y el alcance de la información suministrada.

De igual forma, se hizo visible la importancia de mitigar la incertidumbre, sentimiento que se mantuvo durante toda la transformación empresarial; a causa de los cambios en las funciones de los cargos, los equipos de trabajo y la estabilidad laboral.

La necesidad de respuesta ante estos interrogantes hizo que la comunicación informal y el voz a voz se convirtieran en una fuente de tranquilidad para los colaboradores, fue así como los líderes se convirtieron en embajadores de la comunicación y mediadores entre la compañía y los colaboradores.

Los resultados permitieron demostrar la necesidad de reforzar la comunicación bidireccional, segmentada y adaptada a los diferentes públicos internos. Gracias a los hallazgos obtenidos, se diseñó un plan de comunicaciones basado en la entrega oportuna de información, la segmentación de contenidos, el fortalecimiento del liderazgo desde las comunicaciones, la creación de espacios de diálogo y el uso estratégico de herramientas digitales. Es así, como se concluye que la comunicación interna es una herramienta estratégica que acompaña los procesos de transición y

fusión empresarial, así como también mitiga la incertidumbre entre el personal y ayuda en la adaptación de los colaboradores frente a los cambios organizacionales.

Palabras clave: comunicación interna, gestión del cambio, cultura organizacional, fusión empresarial, comunicación estratégica.

Abstract

This undergraduate thesis aimed to design a communication plan focused on organizational change management at Colombia Telecomunicaciones, within the context of the organizational transition and business merger resulting from the integration of Movistar and Tigo. To achieve this purpose, a diagnosis was conducted to examine internal communication dynamics, employees' perceptions, and the main information needs that emerged during the organizational transformation across the Caribbean, Southern, Eastern, and Northwestern regional offices. The study adopted a qualitative approach with a descriptive-analytical scope and was based on semi-structured interviews with 16 employees from the Andean Region, as well as a focus group with four communication interns from the regional offices included in the study. The analysis showed that, although the organization implemented different communication channels and initiatives throughout the transition, challenges persisted regarding the timeliness, clarity, relevance, and reach of the information provided. Uncertainty was mainly associated with changes in job responsibilities, work teams, leadership, processes, and job stability. In response to the need for more specific and immediate information, informal communication and word-of-mouth became increasingly relevant, while direct leaders emerged as key mediators between the organization and its employees. The findings also highlighted the importance of strengthening two-way communication strategies that are segmented and adapted to the needs of different internal audiences. Based on these findings, a communication plan was developed around the timely delivery of information, content segmentation, strengthened communication leadership, dialogue spaces, and the strategic use of digital tools. The study concludes that internal communication plays a strategic role in supporting organizational transformation, reducing uncertainty, and fostering employees' adaptation and coordination throughout organizational change.

Keywords: internal communication, change management, organizational culture, business merger, strategic communication.

Tabla de contenido

Glosario 12
Introducción 15
Planteamiento del problema 18
Justificación 20
Objetivos 22
Objetivo general 22
Objetivos específicos 22
Alcance y limitaciones 23
Marco teórico 25
Metodología 37
Muestra del estudio 38
Practicantes del área de comunicaciones 38
Resultados 42
Análisis y resultados del grupo focal: practicantes de comunicación en Colombia Telecomunicaciones 42
Similitudes entre cada regional (semejanzas) *42*
La comunicación interna: uno de los procesos más afectados durante la fusión *42*
La incertidumbre: un sentimiento presente durante todo el proceso de transición en cada área de la organización *43*
Cambios en el rol del practicante: impacto en la autonomía y decisión frente a los contenidos de comunicaciones *43*
Cambios en la manera de gestionar los contenidos: restructuración en los filtros para la aprobación de contenidos *44*
Impactos de la cultura y organización empresarial: el rol del practicante en la estructura organizacional *44*
Desmotivación: otro sentimiento experimentado por parte de los colaboradores durante el cambio empresarial *44*
Diferencias en la gestión y creación de contenidos 45

Hallazgos que se convirtieron en patrones durante el desarrollo del grupo focal46
La comunicación informal logró más importancia que la oficial 46
La identidad organizacional comenzó a cuestionarse: 46
Conclusiones del grupo focal 47
Análisis e interpretación de resultados 49
Hallazgos de las entrevistas durante la transición y fusión empresarial luego de la compra de Telefónica por parte de Millicom 49
La incertidumbre como experiencia compartida durante la transición 49
Hallazgos de la comunicación interna durante la transición empresarial 54
La comunicación como herramienta estratégica para disminuir la incertidumbre 54
El liderazgo como puente entre la organización y los colaboradores 55
Síntesis de los hallazgos 61
Tabla 5 62
Conclusiones y recomendaciones 66
Recomendaciones 69
Referencias 70
Apéndices 72
Apéndice A: cuestionario utilizado en el estudio 72

Índice de tablas

Tabla 1 *Distinciones entre cada regional (diferencias)* 45

Tabla 2 Diferencias en las necesidades de comunicación entre las regionales..... 46

Tabla *3* Hallazgos comunicativos obtenidos durante la integración empresarial……47

Tabla 4 Aprendizajes identificados durante el proceso la transición y fusión empresarial……...59

Tabla 5 Matriz de análisis de hallazgos y estrategias de comunicación propuestas…….62

Glosario

Adaptación: capacidad de una organización para ajustar su modelo de negocio, procesos y cultura ante escenarios nuevos o desconocidos.

Adquisición: proceso de obtener productos o servicios necesarios para operar de manera eficiente y cumplir con los objetivos de la organización.

Clima laboral: es el ambiente psicológico, social y emocional que se percibe dentro de una empresa o equipo de trabajo, y cómo este influye en la motivación, productividad y bienestar de los colaboradores. A diferencia de la cultura organizacional, que es más profunda y estructural, el clima laboral es inmediato, perceptible y mutable, reflejando la experiencia cotidiana de los trabajadores

Colaborador (empleado): persona que contribuye activamente al éxito y al funcionamiento eficiente de la organización. Son aquellos individuos que trabajan en conjunto para alcanzar metas comunes, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.

Comunicación interna: es la transmisión de información, ideas y emociones entre los integrantes de una organización, con el objetivo de coordinar esfuerzos y garantizar que todos estén alineados con los objetivos y valores corporativos.

Comunicación estratégica: corresponde al uso intencionado de la comunicación por parte de una organización para cumplir su misión y objetivos. Integra diversas formas de comunicación, como relaciones públicas, marketing y comunicación interna, diseñadas para promover una identidad corporativa coherente.

Cultura organizacional: es el sistema de valores, creencias y suposiciones que determina cómo deben comportarse e interactuar los miembros de la organización, cómo se toman decisiones y cómo se realizan las actividades laborales dentro de una organización.

Fusión empresarial: una fusión empresarial se define como la unión de dos o más empresas independientes para formar una nueva entidad o integrar operaciones. Este proceso implica la combinación de activos, recursos humanos, tecnologías y recursos financieros.

Gestión del cambio: su función es preparar, acompañar y apoyar a los colaboradores de una empresa y sistemas durante transiciones que afectan a toda la organización, ya sean cambios tecnológicos, estructurales, culturales o estratégicos. A diferencia de la gestión de cambios

tradicional, que se enfoca en aspectos operativos o puntuales de un proyecto, OCM considera cómo los cambios impactan a las personas, sus hábitos, comportamientos y mentalidades, buscando que adopten nuevas formas de trabajo de manera efectiva.

Incertidumbre: se presenta en situaciones donde la falta de información impide predecir con precisión los resultados o efectos de una decisión o acción. Este sentimiento puede surgir de diversas fuentes, como las condiciones del mercado, los cambios organizacionales, las acciones de la competencia y las circunstancias personales entre otros.

Lineamientos corporativos: son pautas o directrices que guían la conducta y la toma de decisiones dentro de una organización. Estas son necesarias para establecer un orden, coherencia, y calidad en las decisiones que se toman en la empresa. Por lo anterior, se suelen diseñar políticas internas, principios éticos y manuales de convivencia para el comportamiento del personal, para consolidar la cultura organizacional de forma adecuada.

La gestión del conocimiento: proceso de recopilar, organizar, almacenar y compartir el conocimiento dentro de una organización. Esto mejora la toma de decisiones, fomenta la innovación y aumenta la eficiencia operativa. Además, promueve una cultura de colaboración, de aprendizaje continuo, lo que permite a las empresas adaptarse mejor a los cambios del mercado y obtener una ventaja competitiva.

Recorte de personal: es una decisión que las empresas toman en respuesta a diversos factores económicos, organizacionales o estratégicos. Implica la eliminación de puestos de trabajo, lo que genera un impacto significativo en los trabajadores afectados y en la cultura organizacional en general.

Regionales: una región es un área geográfica con características comunes, como el clima, la cultura y la historia. En este contexto empresarial, regional hace referencia a las sedes con las que cuenta la compañía, distribuidas en distintos lugares del país.

Rendimiento: es el grado en que una organización logra cumplir sus metas y objetivos, no solo respecto a resultados financieros, sino también la eficiencia operativa, la productividad de los colaboradores, la satisfacción de los clientes, la innovación y la sostenibilidad de la empresa.

Este concepto permite evaluar la capacidad de la organización para generar valor y mantener una posición competitiva en su sector.

Resistencia: hace referencia a la oposición o rechazo a cambios organizacionales, procesos, cultura o estructura. Esta reacción puede ser psicológica y conductual, y actúa como un mecanismo de defensa ante la incertidumbre.

Sentido de pertenencia: sensación de formar parte integral de un equipo u organización, más allá de cumplir con las funciones asignadas. Implica identificarse con la misión, visión y valores de la empresa, sentirse valorado y reconocido; percibir que el trabajo propio tiene un propósito dentro del conjunto organizacional.

Sostenibilidad: en el ámbito empresarial, sostenibilidad implica que una organización no solo busque beneficios financieros, sino que también considere cómo sus estrategias, productos, servicios y operaciones afectan al entorno y sociedad. Esto significa tomar decisiones que equilibren tres pilares clave:

- Económico: mantener rentabilidad y estabilidad financiera sin comprometer recursos futuros.
- Social: garantizar condiciones laborales justas, contribuir a la comunidad y respetar derechos humanos.
- Ambiental: minimizar el impacto sobre el medio ambiente mediante prácticas responsables de consumo de recursos, reducción de emisiones y gestión de residuos.

Telecomunicaciones: industria que proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para enviar datos a larga distancia. Incluyen tecnologías como la radio, televisión, teléfono, Internet y telefonía móvil, y son esenciales para la comunicación en la sociedad actual. Las empresas que se dedican a las telecomunicaciones pueden gestionar equipos, servicios o ambos, y son fundamentales para la conectividad global y la comunicación eficiente en diversas actividades empresariales y personales.

Trabajo remoto: modelo laboral donde los empleados realizan sus funciones desde ubicaciones fuera de la oficina tradicional, utilizando tecnología digital para colaborar y comunicarse. Este enfoque ha ganado popularidad debido a la flexibilidad y la reducción de costos de oficina, permitiendo a las empresas acceder a talento global y mejorar la satisfacción de los colaboradores.

Introducción

¿Alguna vez ha escuchado hablar de una transformación organizacional o ha sido parte de un proceso de fusión empresarial? No solo enfocándose en los cambios estructurales, sino, preguntándose: ¿qué ocurre con las personas, los equipos de trabajo y la comunicación cuando dos compañías deciden fusionarse? En un entorno empresarial, responder a estos cuestionamientos se hace mucho más importante, porque no solo impacta al sector, sino también la adaptación de los equipos y el crecimiento de la compañía.

Actualmente, las organizaciones viven procesos de transformación a causa de los inevitables cambios tecnológicos, económicos, sociales y competitivos de los sectores; lo que hace necesario adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y del sector mismo. En este contexto, las transformaciones y fusiones empresariales se han convertido en una estrategia para capacitar y fortalecer a las organizaciones. Aunque es evidente las ventajas que trae este tipo de estrategias, también es cierto que estos cambios impactan en las personas, la cultura organizacional y la comunicación a la que están adaptados.

En contextos como este, la comunicación se convierte en una herramienta que permite el acceso a la información oficial, la adaptación de los equipos a las nuevas dinámicas empresariales y la articulación de las áreas que hacen parte de la organización.

Una gestión adecuada de la comunicación logra mitigar la incertidumbre, fortalecer la confianza de los colaboradores y permitir una mejor adaptación al cambio. Mientras que, cuando la información no se percibe como oportuna, clara y coherente, es posible que aparezcan rumores, temor al cambio, desmotivación e incluso, dificultades en la integración de los equipos de trabajo.

Esta investigación se realiza durante la adquisición de Telefónica por parte de Millicom en Colombia; esta compra llevó a la integración de las marcas Movistar y Tigo, lo cual, impactó en gran medida en Colombia Telecomunicaciones.

Esta transición y fusión empresarial, no solo llevó a cambios estructurales, operativos y culturales, sino también en la manera en que se llevaban a cabo los procesos internos de la compañía, en este caso, la manera en que se realizaba la gestión de la comunicación interna.

Durante este proceso se ha hecho evidente los retos que conlleva una fusión empresarial, entre ellos se encuentra la incertidumbre del personal respecto a la estabilidad laboral, la reasignación de funciones, cambios de responsabilidades en los cargos, la integración de equipos que estaban adaptados a diferentes culturas organizacionales y la necesidad de interiorizar nuevas metodologías empresariales. De igual manera, la comunicación ha tenido sus propios retos, como lo han sido la manera en que los mensajes institucionales han sido difundidos para acompañar las distintas etapas de la transformación empresarial.

Desde una perspectiva académica y teniendo en cuenta el propósito de este trabajo de grado, la comunicación interna y la gestión del cambio en procesos de transición empresarial sigue siendo un campo de estudio a indagar, ya que, aunque existen investigaciones direccionadas a estos temas, aún se hace necesario ampliar los conocimientos sobre cómo se desarrollan estos procesos en contextos más específicos como lo son en el sector de telecomunicaciones con presencia regional diversa y estructuras organizaciones complejas.

Por esta razón, este estudio busca aportar conocimiento sobre lo que ocurre con las comunicaciones en momentos de integración corporativa y la importancia de la comunicación interna en la percepción, participación y adaptación de los colaboradores.

Teniendo en cuenta esta problemática, se plantea como objetivo general para este estudio, diseñar un plan de comunicaciones enfocado a la gestión del cambio en procesos de transición y fusión empresarial; realizando un diagnóstico de las dificultades, percepciones y necesidades presentes en las regionales: Caribe, Sur, Oriente y Noroccidente (actualmente llamada Andina).

De esta forma se busca evidenciar el estado actual de la comunicación interna durante el proceso de transformación empresarial; identificando puntos en común y diferencias entre las regionales teniendo en cuenta los canales utilizados y la percepción de los colaboradores, proponiendo estrategias de comunicación que apoyen la adaptación organizacional y mitiguen los impactos del cambio corporativo.

Para lograr este objetivo se utiliza una metodología cualitativa que lleva al análisis de percepciones y vivencias de los colaboradores durante los cambios de la compañía. A través de un grupo focal y las entrevistas semiestructuradas, se busca entender el funcionamiento de la comunicación en la organización, sus dinámicas y crear herramientas que fortalezcan la gestión de la comunicación interna en momentos de cambio.

Finalmente, el trabajo de grado se estructura de la siguiente manera: En primer lugar, se muestra el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos del estudio. Luego, se desarrolla el marco teórico, donde se encuentran los conceptos relacionados con la gestión del cambio, la comunicación organizacional, la cultura organizacional y los procesos de transición y fusión empresarial. Después, se encuentra la metodología utilizada para recopilar la información y proceder con el análisis.

Para concluir, se muestran los resultados obtenidos, la propuesta de plan de comunicaciones en el contexto de la gestión del cambio, sus conclusiones y recomendaciones.

Planteamiento del problema

Los procesos de cambio en las compañías son un reto para la estabilidad y el desempeño empresarial, con gran impacto en la comunicación organizacional.

Actualmente, se habla del término “gestión del cambio”, el cual ha cobrado más importancia dentro de las empresas a causa de los inevitables procesos de transformación a los que las compañías están cada vez más expuestas.

Estos procesos no solo influyen en las estructuras corporativas, sino también en la cultura organizacional, el sentido de pertenencia de quienes hacen parte de la compañía y su disposición a las actividades que se realizan dentro de ella.

En este caso, la adquisición de Telefónica Colombia por parte de Millicom llevó a un proceso de fusión entre las marcas Movistar y Tigo, llevando a una transición y fusión empresarial en Colombia Telecomunicaciones.

Este cambio no solo ha llevado a cambios estructurales, sino también, culturales, operativos y en la manera cómo se gestiona la comunicación interna en la compañía.

Con base en la observación realizada durante el proceso, se evidencian diferentes problemáticas en la gestión de la comunicación durante la transición organizacional.

Entre estas se puede mencionar la desmotivación del personal, la incertidumbre respecto a la estabilidad laboral y el rol dentro de la empresa, así como también la poca participación en las actividades propuestas desde el área de comunicaciones.

De igual manera, se han presentado dificultades en los procesos internos de la organización, como lo son la sobre carga laboral, la falta de coordinación entre equipos, los retrasos en la realización de tareas, y la falta de claridad en la asignación de funciones, por la reducción de personal y la reasignación de responsabilidades.

Esto ha llevado a que los colaboradores deban adaptarse rápidamente a los nuevos parámetros empresariales.

Lo anterior, muestra la importancia de reforzar la comunicación interna, ya que se está afectando la claridad y alcance de la información, así como también la alineación entre el personal y los nuevos propósitos de la compañía.

En estos casos, la comunicación no solo se encarga de informar, sino también de ser la herramienta estratégica para influir en la percepción, entrega y capacidad de adaptación de los colaboradores.

A pesar de los esfuerzos realizados para mantener una comunicación fluida a través de correos electrónicos y la plataforma de intranet, se hace notoria una brecha en la manera en que la comunicación interna logra acompañar de manera eficaz el proceso de transición y fusión empresarial de Colombia Telecomunicaciones.

Desde el punto de vista académico, al indagar en artículos sobre de gestión del cambio y la comunicación organizacional, aún se hace necesario realizar un análisis más amplio frente a cómo estos procesos se llevan a cabo en contextos de fusión empresarial en el sector de telecomunicaciones y en compañías con presencia en distintas regionales.

Teniendo en cuenta el contexto, el problema de investigación que se expone en este trabajo busca responder la siguiente pregunta: ¿Cómo se está gestionando la comunicación interna en Colombia Telecomunicaciones durante el proceso de transformación organizacional y de qué manera esta influye en la percepción, participación y adaptación de los colaboradores?

Este estudio se aplica a las regionales Sur, Oriente, Caribe y Noroccidente (ahora llamada Andina) de la compañía, logrando analizar puntos en común entre las regionales, así como también, diferencias estructurales y comunicativas internas. Por lo cual, se tendrán en cuenta para este estudio, los canales de comunicación, la claridad de los mensajes y la percepción del personal de la compañía respecto a los cambios organizacionales.

Según la información recopilada, se busca crear herramientas que guíen estratégicamente la comunicación interna en momentos de transición y fusión empresarial, aportando al fortalecimiento organizacional de la empresa.

Justificación

Gracias a la adquisición de Telefónica en Colombia por parte de Millicom, se dio paso a un proceso de fusión entre las marcas Movistar y Tigo, lo que llevó a una transformación organizacional en Colombia Telecomunicaciones.

Este proceso ha llevado a cambios estructurales, operativos y culturales, influyendo en la manera en que se gestiona la comunicación interna dentro de la organización.

En este caso, es necesario indagar en las dinámicas comunicativas que se crean durante los procesos de transición organizacional donde se integran diferentes culturas corporativas, formas de liderazgo y maneras de comunicar.

La comunicación interna toma una posición estratégica, ya que no solo facilita el flujo de información oficial, sino que también impacta en la percepción de los colaboradores, la gestión de la incertidumbre y la adaptación a los cambios empresariales.

La falta de lineamientos claros, la circulación de rumores y la desarticulación entre niveles organizacionales pueden llevar a la desinformación, resistencia y falta de sentido de pertenencia con relación a la compañía.

Teniendo en cuenta esta problemática se decide realizar un diagnóstico de la comunicación interna en las regionales Caribe, Sur, Oriente y Noroccidente, con el fin de analizar el uso de canales, la oportunidad y claridad de la información y la percepción de los colaboradores en el proceso de cambio.

Este diagnóstico se construye desde la observación, la interacción con los equipos de trabajo y la recopilación de información interna, logrando así un contexto y entendimiento más amplio del proceso.

Con los hallazgos obtenidos, se crea un diseño de plan de comunicaciones para la gestión del cambio, buscando fortalecer los flujos de información, mejorar la coordinación entre áreas y minimizar los impactos negativos percibidos durante el proceso de transformación.

En cuanto al impacto tecnológico, este estudio contribuye al fortalecimiento de la comunicación interna con el uso estratégico de herramientas digitales corporativas, como lo son las plataformas internas (intranet) y canales oficiales como lo es el correo electrónico.

A través de estos medios, se busca optimizar la difusión de la información, garantizar una mayor oportunidad de la entrega de los mensajes y ampliar su alcance en las diferentes regionales.

De igual forma, el plan integra indicadores de interacción y alcance de los mensajes, los cuales serán medidos dependiendo de las funcionalidades disponibles en dichas herramientas, complementándolo con una retroalimentación que permitan evaluar la efectividad de la comunicación y apoyar la toma de decisiones.

Desde el ámbito académico, esta investigación integra conocimientos de comunicación organizacional, planeación estratégica y análisis de contextos, aplicados a una situación real del ámbito empresarial. De igual forma, se deja un aporte escrito evidenciando la importancia de la comunicación en procesos de cambios organizacionales.

Finalmente, este trabajo de grado es una propuesta aplicable y adaptable, que no solo responde a las necesidades actuales de la organización, sino que también puede utilizarse como referente en futuros procesos de transición, mejorando la articulación entre la academia y el contexto laboral.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación orientado a la gestión del cambio en un contexto de transición organizacional, a partir del diagnóstico de las principales dificultades, percepciones y dinámicas comunicativas en las regionales de la organización.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la comunicación interna en las regionales (Caribe, Sur, Oriente y Noroccidente), analizando la situación actual en el contexto de transición organizacional, incluyendo aspectos como flujos de información, niveles de incertidumbre, gestión de rumores y percepción de los colaboradores.

- Identificar similitudes y diferencias entre las regionales en cuanto al uso de canales internos, oportunidad y claridad de la información, niveles de acceso a los mensajes institucionales y percepción de los colaboradores frente al proceso de cambio.

- Proponer una estrategia de comunicación que contribuyan a la adaptación organizacional y mitiguen los impactos negativos del proceso de transición.

Alcance y limitaciones

El alcance de este estudio es descriptivo – analítico, ya que busca diagnosticar el estado actual de la comunicación interna de Colombia Telecomunicaciones, teniendo en cuenta los canales utilizados y la claridad de la información, al igual que las perspectivas de los colaboradores frente a los cambios.

De igual manera, se tiene presente la recopilación de información a través de la observación, la interacción con los colaboradores y el apoyo de los practicantes ubicados en las diferentes regionales (Sur, Oriente y Caribe).

Esta investigación tiene una duración de 6 meses acorde al tiempo de la práctica empresarial del autor de este artículo, lo cual, limita la posibilidad de realizar un seguimiento más amplio del proceso, lo que quiere decir que los hallazgos obtenidos corresponden a un momento específico de la integración empresarial.

Bajo esta idea, lo que busca ofrecer este estudio es dar un contexto del estado actual de la empresa y crear herramientas que guíen futuras estrategias de comunicación interna, ya que, es muy posible que, por las limitaciones de tiempo, no se logre experimentar la totalidad del proceso ni la adaptación a las nuevas políticas empresariales.

Por su parte, el desarrollo de este trabajo se encuentra limitado a causa de la situación empresarial cambiante. La compañía está pasando por un proceso de reestructuración, ya que ha tenido cambios en su personal, en los líderes a cargo y ajustes en la estructura organizacional, lo que influye en la estabilidad y continuidad de los procesos empresariales y en la disposición de las personas a la hora de ser partícipes en este tipo de estudios.

Vale la pena mencionar, que, por el contexto empresarial cambiante, el acceso a los canales de comunicación interna también se ha visto afectado, lo que limita el análisis de los medios utilizados para la difusión de información.

Incluso, el hecho de que haya distintos lugares de recopilación de información como lo son la sede principal en Bogotá y las demás regionales situadas en diferentes estancias del país, pueden dificultar un poco el acceso a la información y a la vez, puede influir en la comprensión de los cambios vividos en todos los niveles de la organización.

Es importante aclarar que este trabajo de grado requiere de la colaboración de practicantes de otras regionales para lograr un panorama más amplio de lo que ocurre a raíz de los cambios empresariales, lo que puede llevar a variaciones en la recolección de información.

De esta manera, se exponen las limitaciones a las que está sujeto el estudio actualmente.

Marco teórico

Teniendo en cuenta los cambios empresariales que está viviendo Colombia Telecomunicaciones, por la adquisición de Telefónica por parte de Millicom, se hizo necesario un proceso de fusión empresarial entre las marcas Movistar y Tigo, lo que llevó a una transformación organizacional. Este proceso ha llevado a cambios, tanto estructurales, como operativos y culturales, influyendo en la manera en cómo se gestiona la comunicación interna en la compañía.

Para lograr tener un contexto más amplio sobre las implicaciones que tienen este tipo de procesos en el ámbito empresarial, se hace necesario conocer y profundizar en conceptos como lo son la gestión del cambio, la transformación organizacional y fusión empresarial, a través de investigaciones y teorías desarrolladas por distintos autores.

Estos textos ayudan a entender cómo la comunicación estratégica impacta en los procesos de transición corporativa, cómo las nuevas directrices empresariales influyen en la cultura organizacional y cuáles herramientas se pueden tener en cuenta en este tipo de procesos para lograr una comunicación eficiente y alineada con los nuevos objetivos de las empresas.

Actualmente, es evidente que las compañías están expuestas a situaciones cada vez más competitivas, en las cuales, su capacidad de adaptación se convierte en una herramienta necesaria para lograr la permanencia y sostenibilidad en el mercado.

En el caso de Colombia Telecomunicaciones, este proceso de transición y fusión empresarial no solo ha llevado a cambios administrativos y operativos, sino también, en la manera en que el personal se relaciona, se percibe y desempeña sus funciones dentro de la compañía.

En este contexto, las fusiones empresariales ameritan una integración de culturas organizacionales, metodologías de trabajo, estilos de liderazgo que, influyen no solo en la manera en que se informa, sino también en la que se comunica.

Este tipo de cambios puede generar incertidumbre, resistencia al cambio y al proceso adaptación de los equipos de trabajo.

Por ende, la comunicación interna se convierte en una herramienta de gran importancia en los procesos de transformación empresarial, ya que permite guiar a los colaboradores a los nuevos objetivos empresariales, fortalecer su sentido de pertenencia y apoyar la adaptación en los cambios estructurales.

Para lograr guiar de manera clara y oportuna este tipo de procesos desde la comunicación, se hace necesario implementar conceptos como lo es la gestión del cambio organizacional, el cual se puede definir según lo escrito por (Rodríguez, 2007), quien lo define como "un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que pudieran amenazar su sobreviviencia u ofrecer nuevas oportunidades, y fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno".

Según lo anterior, lo que se busca en Colombia Telecomunicaciones es reconocer cuáles factores internos y externos influyen en los comportamientos del personal de la compañía, en su capacidad de adaptación al cambio y visibilizar las debilidades, fortalezas y oportunidades que se han hecho presentes en la fusión de las multinacionales.

En este contexto, la gestión del cambio no solo habla de los cambios estructurales, sino también en cómo estos influyen en el personal de la compañía, en sus perspectivas, adaptación y cómo se crea una nueva cultura organizacional. Por esta razón, la comunicación termina siendo una herramienta de acompañamiento en los procesos de transformación empresarial, ya que mitiga la incertidumbre en los colaboradores y sus áreas de trabajo.

Es así, como la gestión del cambio demuestra que las organizaciones son sistemas que necesitan seguir creciendo, según el mercado y su entorno, lo que lleva a entender que las compañías deben seguirse retando en aspectos tecnológicos, económicos y sociales, para lograr el crecimiento que se espera, principalmente, teniendo en cuenta lo competitivo del sector de las telecomunicaciones.

Bajo esta idea, en ocasiones, los cambios que viven las empresas durante las fusiones no siempre son bien recibidos por los colaboradores, ya que pueden llevar a la ansiedad, incertidumbre y temor, respecto a la estructura organizacional, sus roles, funciones e incluso pueden llegar a presenciar recorte de personal.

En Colombia Telecomunicaciones, el proceso de transformación empresarial llevó a los colaboradores a adaptarse rápidamente a nuevas dinámicas organizacionales, no solo respecto a temas operativos, sino también a adaptaciones emocionales y profesionales.

Según lo anterior, la gestión del cambio busca crear estrategias que integren factores humanos, culturales, comunicacionales y estructurales. No solo se trata de crear nuevos lineamientos corporativos, sino de que el personal logre adquirir un sentido de pertenencia respecto a la organización y logre apropiarse de los cambios que se están desarrollando dentro de ella.

Por su parte, la cultura organizacional es uno de los factores más importantes en procesos de transición y fusión de las compañías.

Desde el estudio Cultural Organizacional y gestión del cambio y del conocimiento en organizaciones de Caldas. sostiene que:

La cultura organizacional es fundamental para la gestión del conocimiento en cualquier tipo de organización, que se entiende generalmente como el conjunto de valores, principios, ideas, costumbres, hábitos y tradiciones que son compartidos por todas las personas que hacen parte de una organización. (López Trujillo, M., Marulanda Echeverry, C. E., & Isaza Echeverri, G. A, 2011)

Lo anterior lleva a entender que, aunque dentro de una empresa conviven personas con distintas formas de pensar, experiencias y contextos, el objetivo organizacional es construir propósitos comunes que guíen el trabajo colectivo. Para lograrlo, es necesario crear bases sólidas que lleven a los colaboradores a sentirse seguros en el desempeño de sus funciones y su importancia y permanencia en la compañía.

Esto se logra cuando el personal siente que es respetado, valorado en sus funciones y cuenta con un buen clima laboral. Cabe mencionar, uno de los cambios más notorios dentro del proceso de transición organizacional tuvo que ver con las dinámicas laborales entre ambas compañías.

Anteriormente, las personas pertenecientes a Telefónica contaban con un horario laboral más flexible, tenían la oportunidad de trabajar de manera remota, mientras que luego de la fusión, desde las políticas de Millicom – Tigo se decidió que la presencialidad en la oficina durante cuatro días a la semana era necesaria y solo se trabajaba un día desde casa. Esta decisión buscaba crear una mayor integración entre los equipos y las áreas de ambas organizaciones.

De esta manera, poco a poco se va creando una cultura organizacional o, como lo define (Toca, 2009), “un entendimiento social compartido, producto de supuestos y visiones comunes entre los miembros de una organización”.

Según esta expresión, la cultura organizacional se construye gracias a la interacción entre las personas y las rutinas que se desarrollan dentro de la empresa. En otras palabras, las visiones individuales comienzan a convertirse en grupales, dependiendo del contexto organizacional en el que las personas se encuentren.

Es por esto que, Gómez (2009), afirma que “la cultura de la organización se configura a partir de la cultura de los individuos que la componen, pero está influida también a partir de la cultura de la comunidad donde se ubica”.

De igual manera, el autor menciona que la cultura cambia constantemente, por lo que debe analizarse cada cierto tiempo para lograr una actualización de herramientas para la adaptación al entorno corporativo y seguir creando un mejor clima laboral.

La cultura organizacional es importante en las empresas porque influye en el comportamiento de los colaboradores, en la manera en que se realizan los procesos internos y en las relaciones entre las áreas de los equipos de trabajo, lo cual también impacta en el rendimiento de sus labores.

Por esta razón, cuando se presentan procesos de transformación organizacional, la cultura suele ser uno de los aspectos que más ajustes necesita.

Es por esto que, en las fusiones empresariales, las compañías unen tanto recursos operativos y financieros, como también culturas organizacionales distintas.

Esto lleva a que el personal deba adaptarse a nuevas formas de comunicación, estilos de liderazgo, dinámicas laborales y lineamientos corporativos.

Se dice que este tipo de fusiones pueden fortalecer a las empresas; pero a la vez, pueden llevar a conflictos respecto a la adaptación de los equipos de trabajo.

Por ello, es importante crear estrategias de comunicación interna que apoyen a los colaboradores y disminuyan la incertidumbre y desmotivación en estos procesos de cambio.

Se hace evidente que los procesos de transición y fusión empresarial llevan a cambios inevitables y se hace necesario diseñar estrategias de gestión del cambio dentro de las organizaciones.

A razón de lo anterior, el estudio Cultura organizacional y gestión del cambio y del conocimiento en organizaciones de Caldas expone que:

A medida que avanza el mundo, que se van cambiando los modelos y sistemas desde diferentes ámbitos y que se generan esquemas de desarrollo más enfocados a la sustentabilidad y sostenibilidad, se observan premisas que permanecen: la primera es que el cambio hace parte del diario vivir del hombre y es ineludible, y la segunda es que por muy altos los niveles que se alcancen o se perfeccionen es posible mejorar más y más cada día. Si estas premisas se aplican a las organizaciones, es posible que puedan sobrevivir y permanecer a las distintas fuerzas que van y vienen en el continuo devenir del tiempo. (López Trujillo, M., Marulanda Echeverry, C. E., & Isaza Echeverri, G. A, 2011)

Según lo anterior, para que una empresa pueda mantenerse y posicionarse de manera competitiva en el mercado, debe adaptarse a las necesidades actuales sociales, económicas y organizacionales. Esto no solo se trata de responder a las exigencias externas, sino también a los cambios internos de la compañía.

En Colombia Telecomunicaciones, la adquisición por parte de Millicom llevó a cambios en la estructura organizacional y en la manera en que los colaboradores desempeñaban sus labores. A causa de esto, la gestión del cambio es una herramienta que apoya la adaptación y la continuidad de los procesos internos.

De igual forma, el estudio anteriormente mencionado dice que: “En este entorno de cambios constantes, las organizaciones deben ser más flexibles, con gran capacidad de adaptación, con un enfoque competitivo y con capacidad de establecer estrategias de orden local, regional, nacional e internacional”. (López Trujillo, M., Marulanda Echeverry, C. E., & Isaza Echeverri, G. A, 2011).

Por esto, las organizaciones necesitan crear estrategias que les ayuden a responder de manera eficiente ante la incertidumbre en momentos de transformación empresarial como es el caso de Colombia Telecomunicaciones.

La gestión del cambio también tiene que ver con el liderazgo que tienen las organizaciones para guiar a al personal en momentos de transición.

Cuando los líderes logran comunicar adecuadamente los objetivos del cambio, resolver dudas y acompañar a los equipos de trabajo, la ansiedad disminuye; mientras que cuando existen vacíos en la comunicación o hay falta de claridad en las decisiones organizacionales, los colaboradores pueden presentar mayor incertidumbre, desmotivación y desconexión con la compañía.

Es por esto, la comunicación interna deja de ser una herramienta solo informativa y se convierte en una estrategia organizacional que influye en la percepción de los colaboradores, su clima laboral y la confianza en la compañía y sus procesos.

Es a través de la comunicación que las compañías logran difundir información, guiar al personal y coordinar las áreas de trabajo.

Durante los procesos de cambio empresarial, la comunicación se vuelve más importante, ya que el personal necesita saber qué está pasando dentro de la empresa, cuáles serán los cambios que se harán y cómo estos influirán en sus funciones.

De ahí que, los procesos de transformación llevan a la incertidumbre porque los colaboradores no cuentan con suficiente información respecto a las decisiones que se van a tomar. Esto puede crear rumores, desinformación y percepciones negativas frente al cambio.

Por ello, la comunicación interna debe desarrollarse de manera clara, constante y estratégica. No solo es informar sobre los cambios, sino también gestionar espacios de diálogo en los que se escuchen las preguntas de los colaboradores y se cree un acompañamiento durante la transición.

En Colombia Telecomunicaciones, la comunicación interna ha tenido retos respecto a la integración de las áreas, la adaptación a nuevas directrices y la reorganización de funciones laborales.

Fue gracias a la observación realizada dentro de la organización, que fue posible notar la incertidumbre de los colaboradores frente a su estabilidad laboral, teniendo en cuenta el recorte de personal que se presentó y los cambios de responsabilidades en sus funciones.

De igual manera, se hizo presente un vacío en la comunicación cuando disminuyeron las publicaciones internas, los boletines y carteleras corporativas, debido a los nuevos parámetros de la empresa.

Anteriormente, Telefónica estaba dividida por regionales, cada una con autonomía para desarrollar iniciativas de comunicación interna según las necesidades de sus equipos de trabajo.

Luego de la fusión, se decidió que ninguna regional podría producir contenidos o utilizar la nueva línea gráfica sin autorización previa, con el propósito de mantener coherencia corporativa entre todas las sedes.

A raíz de esto, la comunicación tuvo que implementar otros filtros antes de hacerse pública, llevando a retrasos y limitaciones. Estas situaciones evidenciaron problemáticas como:

- Desmotivación de los colaboradores.
- Incertidumbre frente a los nuevos roles.
- Disminución de la participación en iniciativas internas.
- Sobrecarga laboral.
- Desarticulación entre equipos.

- Retrasos en procesos internos.
- Y dificultades en la asignación de funciones.

Todo esto mostró una falta de fortalecimiento de la comunicación interna y dificultades para alinear a los colaboradores con los nuevos propósitos corporativos.

Además, a pesar de los esfuerzos realizados a través de correos electrónicos y herramientas de intranet, se evidenció una brecha entre la información dada a conocer por la organización y las perspectivas que tenían los colaboradores del proceso.

Para entender mejor, por qué las transformaciones organizacionales influyen en distintos ámbitos dentro de una compañía, es necesario analizar la organización como un sistema.

Desde este punto de vista, (Tejada, 2010), plantea que la transformación organizacional se desarrolla a partir de distintos elementos interrelacionados:

- Los individuos que constituyen la organización.
- Los grupos que permiten generar y direccionar los procesos organizacionales.
- La organización como ente social construido para alcanzar objetivos.
- El entorno o contexto externo.
- La historia organizacional.
- Las interacciones entre los diferentes elementos del sistema.

De acuerdo con esta perspectiva, cualquier cambio dentro de la organización lleva a transformaciones dentro de la empresa.

Esto explica por qué los procesos de fusión empresarial no solo afectan las funciones laborales, sino también las emociones y las relaciones del personal en la organización.

Es por de situaciones como estas que, el estudio Cultura organizacional y gestión del cambio y del conocimiento en organizaciones de Caldas menciona: los cambios organizacionales y de comportamiento ocurren mediante procesos de aprendizaje colectivo, donde el

involucramiento y el compromiso de los actores organizacionales resultan fundamentales para alcanzar una adaptación efectiva.

Por ello, cuando se produce un cambio dentro de la estructura empresarial, las demás áreas también terminan impactadas.

Por ejemplo, una modificación en los lineamientos organizacionales puede desencadenar cambios en la comunicación interna, en el clima laboral, en las relaciones entre equipos y en la perspectiva que tienen los colaboradores de la empresa.

En el caso de Colombia Telecomunicaciones, la transición organizacional no solo llevó a ajustes administrativos, sino también a cambios en la cultura corporativa, en las formas de trabajo y en la manera en que los colaboradores debían relacionarse con las personas de la otra organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, los procesos de transformación empresarial no deben analizarse solo desde una perspectiva operativa, sino también desde una mirada humana y comunicacional.

Son estos aspectos los que también terminan construyendo una cultura organizacional que puede identificarse de maneras distintas dependiendo de los modos internos de cada empresa. Cameron y Quinn (2006) establecen cuatro tipos principales de cultura organizacional:

- Cultura clan: se caracteriza por el trabajo en equipo, el apoyo y la orientación de líderes que actúan como mentores.
- Cultura adhocrática: se relaciona con organizaciones dinámicas, innovadoras y flexibles.
- Cultura de mercadeo: está orientada hacia los resultados y la competitividad.
- Cultura jerárquica: mantiene estructuras rígidas y alto cumplimiento de normas.

A partir de este modelo, se puede decir que en Colombia Telecomunicaciones existe una mezcla de distintos tipos de cultura organizacional.

Por un lado, busca mantener el acompañamiento y guía para las áreas de trabajo; pero, al mismo tiempo, existe una orientación hacia la competitividad y los resultados, por el contexto del mercado de telecomunicaciones en Colombia.

Además, el proceso de transición llevó a cambios significativos para los colaboradores: nuevas sedes de trabajo, cambios en las rutinas diarias y adaptación a nuevos equipos de trabajo. Aunque lograron integrar estos cambios, no significa que el proceso haya sido sencillo emocionalmente para quienes lo vivieron.

De hecho, en el proceso de adaptación se notó nerviosismo e incertidumbre por parte de algunos colaboradores, quienes decían sentirse "los nuevos" dentro las sedes asignadas donde anteriormente se encontraban personas que hacían parte de compañías competidoras.

Según lo anterior, puede evidenciarse que la cultura organizacional influye en la manera en que los colaboradores afrontan los procesos de cambio.

Cuando existe una cultura basada en la comunicación, el acompañamiento y la participación, la adaptación se da de una manera más sencilla; mientras que, cuando predominan estructuras rígidas o existen dificultades comunicacionales, los procesos de transición pueden generar resistencia y desmotivación.

Teniendo en cuenta todos los factores que influyen en la organización tanto en rendimiento como en la percepción de los colaboradores respecto a ella, cabe mencionar el estudio realizado por Haffar, Al-Karaghouli y Ghoneim (2013), quienes examinaron la influencia de los cuatro tipos de cultura organizacional del OCAI sobre el nivel de preparación individual para el cambio.

Los resultados mostraron que existe una mayor correlación entre la disposición al cambio y las culturas organizacionales de tipo adhocrático, debido a que estas promueven la innovación, la flexibilidad y la adaptación frente a nuevas dinámicas organizacionales.

Esto lleva a entender que las empresas que desarrollan culturas organizacionales más flexibles suelen adaptarse de mejor manera a los procesos de transformación empresarial.

Uno de los factores más comunes dentro de los procesos de transformación empresarial es la resistencia al cambio. Esta resistencia puede mostrarse de distintas maneras, dependiendo de cómo se perciban los colaboradores durante los cambios organizacionales.

En muchos casos, las personas sienten temor porque creen que pueden perder estabilidad laboral, cambiar sus rutinas o el tener que salir de la zona de confort que tenían establecida en la compañía.

En este caso, en Colombia Telecomunicaciones, algunos colaboradores tuvieron que asumir nuevas funciones laborales, cambiar de sede y adaptarse rápidamente a nuevas formas de trabajo. Esto llevó a cambios en sus horarios, medios de transporte, relaciones laborales y hábitos

cotidianos. Es en estos aspectos donde la resistencia al cambio puede originarse, con una sensación de pérdida en las personas, cuando dejan las rutinas laborales a las que ya estaban acostumbrados.

Por ello, es importante que las organizaciones creen estrategias de acompañamiento que apoyen la adaptación de los colaboradores y fortalezcan la confianza en la nueva compañía.

La comunicación estratégica es clave dentro de los procesos de transformación organizacional. A través de ella, las compañías pueden fortalecer la cultura organizacional, mitigar y evitar los rumores, desinformación y desorientación por parte del personal a la hora de integrarse a las nuevas modalidades de la compañía. A causa de esto, los líderes organizacionales se convierten en mediadores entre las decisiones empresariales y los colaboradores, en estos procesos de cambio.

Cuando existe una comunicación clara y cercana por parte de los líderes, los colaboradores se sienten más seguros a la hora de afrontar los cambios organizacionales. Por el contrario, cuando la comunicación es limitada o poco clara, es posible que se creen percepciones negativas frente a la transformación empresarial.

En procesos de fusión organizacional como el de Colombia Telecomunicaciones y Tigo, el liderazgo estratégico se vuelve más importante, ya que, los equipos de trabajo deben integrarse y adaptarse rápidamente a las nuevas metodologías corporativas. De igual forma, la comunicación estratégica apoya el fortalecimiento de la identidad organizacional y construye una percepción compartida respecto a los objetivos de la compañía.

Finalmente, es importante reconocer que las multinacionales necesitan estrategias de comunicación concretas y más, si se encuentran dentro del sector de las telecomunicaciones, donde la conectividad y la comunicación son parte del negocio. De hecho, Rodríguez (2022), sostiene que la efectividad de las empresas latinoamericanas depende también de su relación con el contexto internacional, ya que este influye directamente en su capacidad de proyección y adaptación frente a nuevos desafíos.

Por su parte, Gutiérrez et al. (2022) argumenta que la comunicación efectiva constituye un elemento clave para el desarrollo empresarial, debido a que facilita estructuras organizacionales comprometidas con el desempeño y la mejora continua.

Y en Colombia, como lo menciona Olis et al. (2021), las decisiones organizacionales muchas veces no abordan con suficiente profundidad las deficiencias estructurales presentes dentro

de las compañías, razón por la cual resulta necesario fortalecer la capacidad de respuesta y eficiencia empresarial.

Las posturas anteriores muestran la importancia de crear estructuras organizacionales que unan la comunicación interna, la gestión del cambio y la adaptación organizacional.

En el caso de Colombia Telecomunicaciones, estos factores se evidencian en los cambios que ha traído la fusión empresarial en los colaboradores, la formas de laborar y la cultura organizacional.

Además, las empresas que cuentan con presencia internacional necesitan desarrollar estrategias que respondan a diferentes contextos sociales, económicos y culturales. Esto expone la necesidad de construir modelos organizacionales flexibles que apoyen la capacidad de adaptación a los diferentes cambios del mercado.

En el sector de las telecomunicaciones, estos procesos son más importantes, ya que, la comunicación y la conectividad hacen parte de los servicios principales que ofrecen las compañías. Por ende, la manera en que se realizan los procesos internos dentro de las organizaciones, termina influyendo en la percepción externa de la empresa y la construcción de su imagen corporativa.

A partir de las posturas teóricas y los estudios mencionados anteriormente, es evidente que la gestión del cambio organizacional es un proceso que reúne factores humanos, culturales, estructurales y comunicacionales. De igual forma, deja claro que la comunicación interna es importante en los procesos de transformación empresarial, ya que, influye en la perspectiva, participación y adaptación del personal ante los nuevos lineamientos organizacionales.

En Colombia Telecomunicaciones, la fusión entre Movistar y Tigo ha llevado a diferentes cambios dentro de la organización, tanto en su cultura organizacional como en el desempeño de laborales y los procesos que hacen parte del área de las comunicaciones. Es así como se hace evidente que las transformaciones empresariales no solo afectan el funcionamiento operativo de las compañías, sino también las emociones, percepciones y procesos de adaptación de los colaboradores.

Por esta razón, es necesario analizar cómo se está gestionando actualmente la comunicación interna dentro de Colombia Telecomunicaciones y de qué manera esta influye en la percepción y adaptación de los colaboradores en el proceso de fusión organizacional.

Finalmente, el marco teórico expuesto en este trabajo de grado presenta una base entre la gestión del cambio, la cultura organizacional y la comunicación interna, conceptos que son el eje principal de esta investigación.

Metodología

Este trabajo se realiza con un enfoque cualitativo, ya que, busca comprender cómo se está gestionando la comunicación interna en Colombia Telecomunicaciones durante el proceso de transformación organizacional a razón de la fusión entre Telefónica y Millicom.

El enfoque cualitativo logra dar a conocer las experiencias, opiniones y percepciones de los participantes respecto a los cambios organizacionales y la manera en que estos han impactado su rol, funciones, adaptación y vida dentro de la compañía.

La investigación busca ser descriptiva e interpretativa.

Descriptiva, porque busca dar a conocer las estrategias de comunicación interna utilizadas durante el proceso de transformación organizacional, así como las percepciones de los colaboradores frente al proceso.

De igual forma, se considera interpretativa, ya que, a partir de los resultados obtenidos se busca comprender cómo los colaboradores afrontaron los cambios organizacionales durante la transición y fusión empresarial y cómo los cambios influyeron en su adaptación, participación y perspectiva respecto a la organización.

El diseño de este estudio se realiza bajo el análisis de dinámicas comunicacionales dentro del contexto organizacional (envío de correos con información oficial, reuniones realizadas para mitigar la incertidumbre y apoyar la adaptación al cambio en los colaboradores, rumores desencadenados por el proceso de transición y fusión, entre otros), que se presentaron en Colombia Telecomunicaciones durante el proceso de transformación y fusión empresarial.

De igual forma, la información utilizada para el estudio se recopiló durante el proceso de transición y adaptación empresarial, lo que permite el análisis de las percepciones de los participantes durante las etapas del cambio empresarial. En este sentido, el método utilizado es estudio de caso, ya que se analiza el impacto de la comunicación en el proceso de transición y fusión de Colombia Telecomunicaciones durante la integración organizacional de las marcas Movistar y Tigo por la compra de Telefónica por parte de Millicom.

Respecto a la población y muestra en la que se basa el estudio, está conformada por colaboradores de Colombia Telecomunicaciones que han vivido el proceso de transformación organizacional durante la fusión entre Movistar y Tigo, tanto si permanecen actualmente en la

compañía o si ya no se encuentran dentro de ella, pero experimentaron alguna de las etapas del cambio.

Para el desarrollo de la investigación se seleccionaron participantes que vivieron el proceso de transición y que pueden aportar información para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Muestra del estudio

La muestra utilizada para este trabajo de grado se realiza con diferentes grupos de interés vinculados al proceso de transformación organizacional durante la fusión empresarial. Estos participantes fueron seleccionados, gracias a que, experimentaron los cambios organizacionales y pueden aportar información respecto a los procesos de comunicación interna y gestión del cambio.

Practicantes del área de comunicaciones

Uno de los grupos seleccionados para esta investigación son los practicantes del área de comunicaciones de las regionales Sur, Oriente, Caribe y Noroccidente (actualmente llamada Andina). Gracias a que las funciones desempeñadas en sus cargos les han permitido observar y experimentar los cambios organizacionales de la empresa desde diferentes perspectivas, lo que lleva a que sean fuentes de información verídicas sobre lo que se ha comunicado y gestionado durante la transición y fusión empresarial.

La elección de este grupo focal se realiza teniendo en cuenta que los practicantes comparten características demográficas y condiciones laborales similares, lo que facilita el dialogo y el intercambio de experiencias respecto al proceso de transformación organizacional.

De igual forma, estas personas han tenido la posibilidad de interactuar con diferentes equipos de trabajo y observar de manera cercana las dinámicas comunicacionales presentes durante el proceso de transición y fusión empresarial.

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información se basaron en: Análisis de recolección de información documental, entrevista semiestructurada y grupo focal.

La entrevista semiestructurada, se utiliza como técnica cualitativa y es aplicada a los practicantes de comunicaciones de las diferentes regionales, así como a colaboradores y excolaboradores que hicieron parte de Telefónica, Tigo o del proceso de integración entre ambas compañías, y que estuvieron presentes durante las etapas de transición y fusión empresarial.

La selección de estos participantes se realiza con base a su experiencia durante los cambios

organizacionales, lo que permite recopilar información sobre sus percepciones y procesos de adaptación durante la transformación organizacional. Esta técnica ayuda a entender las vivencias respecto a la comunicación interna y los procesos de cambio corporativo.

Las entrevistas están guiadas por un derrotero de preguntas, previamente diseñadas que, a su vez, permiten indagar en algunas otras cuestiones que pueden originarse durante la entrevista. Entre los temas que se tienen en cuenta son:

- Experiencia frente a la transformación organizacional.
- Percepción sobre los canales de comunicación interna.
- Cambios observados en la cultura organizacional.
- Retos de adaptación durante el proceso de fusión.
- Participación en iniciativas de comunicación.
- Impacto de la comunicación interna en su experiencia laboral.

Adicionalmente, se toma al grupo de practicantes de comunicación, como grupo focal, el cual permite recopilar información colectiva de cómo se ha llevado a cabo la comunicación interna por parte de cada regional, encontrando así, puntos en común y distinciones según el desarrollo de cada proceso durante la transición y fusión en cada sede.

Esto permite reconocer percepciones comunes, diferencias de opinión y experiencias sobre la gestión de la comunicación en la compañía; de esta manera, se logra comprender cómo los participantes interpretan los cambios organizacionales desde una perspectiva grupal y cómo construyen significados compartidos en los procesos de adaptación en la compañía. La investigación se desarrolla en el siguiente orden:

1. Revisión documental: se realiza una búsqueda bibliográfica y documental sobre gestión del cambio, comunicación organizacional, cultura organizacional y procesos de transformación empresarial. Con dicho material, se procede a construir el marco teórico y la estructura del análisis de la investigación.
2. Diseño de instrumentos: en este paso, se diseña la guía de entrevista semiestructurada y se define la preparación y preguntas para el grupo focal.

Los instrumentos son revisados por parte de la jefe directa de la estudiante en práctica y la asesora de trabajo de grado encargada, para verificar su pertinencia y coherencia con los objetivos de investigación.

3. Aplicación de instrumentos: en esta etapa se desarrolla las entrevistas semiestructuradas y el grupo focal con los practicantes anteriormente mencionados.

Toda la información es recopilada y organizada para luego, realizar el análisis.

4. Organización, clasificación y análisis de la información: la información cualitativa es transcrita, categorizada y analizada a partir de los temas identificados durante las entrevistas y el grupo focal.

Esta información se analizará según temáticas, categorías y subcategorías relacionadas con:

- Comunicación interna.
- Gestión del cambio.
- Cultura organizacional.
- Adaptación al cambio.
- Participación de los colaboradores.
- Percepción organizacional.

Manteniendo como tema principal la comunicación interna en procesos de transformación y fusión empresarial.

Cabe mencionar que, para cumplir con la validez que amerita la investigación se utilizaron diferentes fuentes de información y técnicas de recolección de datos, logrando contrastar los hallazgos obtenidos.

Las entrevistas, el grupo focal y revisión documental fortalece la consistencia de los resultados.

De igual forma, los instrumentos son diseñados con base en los objetivos de investigación y en las categorías desarrolladas dentro del marco teórico.

Consideraciones para la realización de la investigación al contar con la participación de colaboradores:

- Todos los participantes son informados sobre los fines académicos de la investigación, los objetivos de esta y que su participación es voluntaria.
- Se garantiza la confidencialidad de la información suministrada y el anonimato de los participantes en la presentación de los resultados.

- Toda la información adquirida durante el proceso de recolección es el insumo principal para realizar el análisis de la problemática y finalmente, la creación del plan de comunicaciones.

Resultados

Análisis y resultados del grupo focal: practicantes de comunicación en Colombia Telecomunicaciones

El grupo focal se realizó con los cuatro practicantes del área de Comunicaciones de Colombia Telecomunicaciones de las regionales Oriente, Sur, Caribe y Andina (antes Noroccidente), quienes desarrollaron sus prácticas durante el proceso de transición y fusión empresarial entre Movistar y Tigo en el año 2026.

Aunque los participantes pertenecían a diferentes regionales, compartían características comunes, como desempeñar el mismo rol dentro del área de Comunicaciones y haber vivido el proceso de transformación organizacional, lo que permitió crear un grupo con condiciones homogéneas para la socialización de la temática.

Durante el desarrollo del grupo focal se creó un espacio de conversación en el que los participantes pudieron expresar libremente sus percepciones, experiencias y opiniones sobre el proceso de integración empresarial.

El diálogo permitió contrastar experiencias, identificar puntos en común y diferencias entre las regionales. En este contexto, el análisis se centró en interpretar patrones presentes en las experiencias de los participantes, más que en obtener resultados generales.

Similitudes entre cada regional (semejanzas)

A pesar de las diferencias entre las regionales, los practicantes expresaron sus perspectivas sobre el proceso de transición y fusión empresarial, lo que expuso aspectos que impactaron en toda la compañía.

La comunicación interna: uno de los procesos más afectados durante la fusión

Los participantes estuvieron de acuerdo en que las actividades de comunicación interna disminuyeron después de la integración. Coincidieron en que las estrategias que pertenecían a cada regional quedaron suspendidas durante el proceso, mientras se lograba definir la nueva estructura empresarial y comunicacional.

Algunas expresiones presentes durante el desarrollo del grupo focal fueron: “Sentí que todo se congeló”. “No sabíamos qué hacer”. Aunque los practicantes comprendían que esto hacía parte del proceso de integración, también notaban el impacto que tenía en sus funciones.

Este punto en común muestra que la comunicación interna dejó de ser un proceso operativo para convertirse en un proceso de reorganización. Antes de comunicarles a los colaboradores, era necesario redefinir cómo debía ejecutarse la comunicación internamente.

La incertidumbre: un sentimiento presente durante todo el proceso de transición en cada área de la organización

Según los practicantes, la incertidumbre fue un sentimiento que permaneció durante toda la transformación organizacional, sin importar las áreas a las que pertenecían, por lo cual, fue un sentimiento que no solo experimentaron colaboradores sino también: líderes, gerentes, el equipo de comunicación y sus practicantes.

De igual forma, mencionaron que varias de las decisiones se retrasaban porque ni siquiera las personas que dirigían estos procesos lograban saber con certeza cuál era la nueva estructura a la que debían acoplarse. “Ni los directivos sabían todavía cómo iba a ser el cambio”.

Este hallazgo muestra que la incertidumbre no fue solo por la poca información que se tenía disponible, sino también por los constantes cambios de la integración empresarial.

Cambios en el rol del practicante: impacto en la autonomía y decisión frente a los contenidos de comunicaciones

Los practicantes también estuvieron de acuerdo en que después de la fusión se vio obstaculizada la gestión para proponer y crear nuevos contenidos. ¿Cómo se hizo palpable este cambio? Antes de la fusión los practicantes de comunicaciones podían:

- Diseñar campañas.
- Proponer estrategias.
- Sugerir contenidos.
- Reunirse con los líderes a cargo para que se les comunicara la estructura clara de qué se realizaría desde comunicaciones en los próximos días.
- Recibir retroalimentación de cada proceso con más tiempo disponible.

Después de la integración, la mayoría de sus funciones pasaron a depender de múltiples niveles de aprobación y esto minimizó la posibilidad de innovar.

Cambios en la manera de gestionar los contenidos: restructuración en los filtros para la aprobación de contenidos

Un cambio que se mencionó durante el desarrollo del conversatorio con el grupo focal fue el cambio que hubo en el flujo de aprobación. Los practicantes notaron que, luego de la fusión, los procesos de aprobación se hicieron más extensos e involucraron nuevos y más líderes a cargo, lo que llevó a más protocolos para llegar a la publicación de contenidos.

Impactos de la cultura y organización empresarial: el rol del practicante en la estructura organizacional

Otra percepción en común que se presentó durante el conversatorio fue que ningún practicante tenía claro cuáles serían sus funciones desde la comunicación al encontrarse en medio de la integración; no por falta de observación, disposición, propuestas y conocimiento, sino más bien, porque desde la integración, se notó que las compañías tenían diferentes políticas, roles y contrataciones; lo que hacía que comunicaciones tampoco estuviera exenta de estos cambios. Algunas frases expresadas durante el conversatorio fueron:

"No tenían claro qué hacer con nosotros", "Entramos en un limbo", "Nuestro cargo ya no existía en la otra compañía", "Se perdió el propósito de nosotros como recurso humano para aportar a la compañía".

Los participantes entendían que su permanencia en la compañía se daba gracia a contratos que fueron firmados con anterioridad, pero sentían que en la integración no lograban definir del todo cómo aprovechar este recurso humano dentro de la nueva empresa.

Desmotivación: otro sentimiento experimentado por parte de los colaboradores durante el cambio empresarial

Según los participantes, los colaboradores dejaron de participar con la misma motivación en la creación de contenidos; observaron una baja disposición en el personal para hacer parte de: videos, campañas, fotografías y actividades de comunicación.

Explicaron que muchas personas simplemente ya no querían aparecer en los contenidos porque no tenían claro si seguirían dentro de la compañía y a la vez, por el aumento de carga laboral.

Tabla 1

Distinciones entre cada regional (diferencias)

Aunque hubo varias similitudes, cada regional también vivió la transición de manera distinta en algunos aspectos.

Regional	Descripción
Oriente	Fue la regional que más mantuvo el flujo de creaciones y apoyo en comunicación. Aunque la carga laboral disminuyó, continuó atendiendo solicitudes de acuerdo con las necesidades de la regional según el nuevo gerente.
Caribe	Presentó una reducción de actividades, pero siguió apoyando eventos y producciones
Sur	Fue la regional donde la disminución del trabajo fue más evidente. Debido a su tamaño, ya contaba con un flujo de trabajo moderado, por lo que el impacto de la fusión fue más perceptible.

Nota. Elaboración propia, basada en la información recopilada durante la realización del grupo focal.

Diferencias en la gestión y creación de contenidos

La regional Oriente fue la que mencionó tener mayor libertad para construir contenidos. Se contó con la disposición del gerente para proponer campañas y desarrollar contenidos que aportaran a la regional, siempre bajo las directrices de su jefe inmediato. Lo mismo ocurría con la regional Noroccidente (hoy en día conocida como Andina).

En contraste, la regional Sur desde el inicio de la práctica del participante contaba con estrategias definidas (antes de la fusión) y después de ella se hizo más complejo el poder proponerlas por los filtros que se debían tener en cuenta.

Por su parte, Caribe, contaba con cierta autonomía, pero siempre dentro de los objetivos establecidos.

Después de la fusión, esta diferencia se hizo mínima, ya que todas las regionales terminaron dependiendo de la misma rigurosidad de aprobación.

Tabla 2

Diferencias en las necesidades de comunicación entre las regionales

Regional	Necesidades de comunicación
Oriente	Se enfocaba en el servicio al cliente, la identidad regional y el uso de canales internos.
Caribe	Comunicaba sobre temáticas relacionadas con tecnología, personas, negocio y reconocimiento interno.
Sur	Sus temas estaban dirigidos a la calidad en la atención comercial, el bienestar y la salud mental.
Andina	Apoyaba asuntos internos como estrategias organizacionales, comunicación entre gerentes y colaboradores, así como el bienestar de quienes hacían parte de la compañía, a través de carteleras y otros recursos digitales y físicos.

Nota. Elaboración propia, basada en la información recopilada durante la realización del grupo focal.

Esto demuestra que, aunque existía una estrategia de comunicación nacional, las necesidades de comunicación estaban adaptadas a cada contexto regional.

Hallazgos que se convirtieron en patrones durante el desarrollo del grupo focal

Mientras se realizaba el grupo focal, se presentaron una serie de patrones que, al analizarlos, se observan los siguientes hallazgos:

La comunicación informal logró más importancia que la oficial

Ante las dudas y la búsqueda de respuestas sobre la transición y fusión empresarial, las personas preferían resolverlas entre ellos en momentos cotidianos, como lo eran: en el almuerzo, tomando café, caminando entre pasillos de la oficina, en conversaciones espontáneas, entre otros.

El voz a voz se hizo importante en este proceso y los practicantes fueron uno de los focos donde los colaboradores buscaban más apoyo de información desde el área de comunicaciones.

La identidad organizacional comenzó a cuestionarse:

Esto se evidenció cuando los participantes, en medio de las anécdotas, mencionaron la diferencia que encontraron entre los colaboradores al escuchar comentarios como: “ellos”,

“nosotros”, “los de Movistar”, “los de Tigo”; hasta que en algún momento ya se empezó a ser presente el comentario de: “ahora somos un solo equipo”. Ahí, se empezó a notar el cambio de lenguaje en la comunicación a la hora de construir la nueva identidad corporativa.

Conclusiones del grupo focal

El análisis muestra que las diferencias entre las regionales fueron más evidentes en las dinámicas de trabajo establecidas antes de la fusión y según las necesidades de cada regional. Pero, luego de la integración, las experiencias se hicieron más similares.

Independientemente de la regional, los practicantes tuvieron una reducción en la carga laboral, un aumento en los filtros de aprobación, una nueva asignación de funciones, menor autonomía para crear y proponer contenidos y una constante incertidumbre organizacional. Esto muestra que la fusión impactó la gestión de la comunicación interna, más allá de los contextos de cada sede.

El estudio también expone el impacto que tuvo el proceso, no solo en temas operativos, sino también en las personas. Los testimonios muestran que la comunicación interna se convirtió en un espacio para gestionar la incertidumbre, las emociones, acompañar a los colaboradores y aporta a la construcción de la nueva identidad y cultura organizacional durante la integración.

A razón de lo anterior, se hace importante contar con equipos de comunicación estratégicos cercanos a las realizades de las regionales.

La experiencia de los practicantes demuestra que el conocimiento del contexto local facilita la identificación de las necesidades específicas, fortalece la relación con los colaboradores y ayuda a crear una comunicación más eficaz y alineada, tanto con las directrices corporativas como con las sedes y el personal que hace parte de esta.

Finalmente, los hallazgos muestran que las estrategias regionales apoyan las necesidades específicas de cada lugar y a sus colaboradores, solo que, ante el proceso de fusión empresarial, se decidió crear una comunicación mucho más centralizada con una identidad organizacional común.

Aún con este cambio, la aplicación de una sola estrategia no garantiza que pueda ser eficaz para los diferentes públicos internos de la compañía en los distintos contextos regionales de la organización, razón por la cual se invita a evaluar este aspecto.

Tabla *3*

Hallazgos comunicativos obtenidos durante la integración empresarial

Aunque hubo varias similitudes, cada regional también vivió la transición de manera distinta en algunos aspectos.

Clasificación	Evidencia encontrada	Regionales donde se presentó	Análisis
Transformación del rol	Disminución de la carga laboral y redefinición de funciones en el cargo.	Oriente, Sur, Caribe y Noroccidente (Andina).	La fusión modificó el papel del practicante de comunicaciones dentro de la compañía.
Comunicación interna	Cambio de enfoque según las necesidades de la nueva compañía y el apoyo necesario para la integración empresarial.	Oriente, Sur, Caribe y Noroccidente (Andina).	La comunicación, principalmente el voz a voz, tuvo impacto en la gestión del cambio.
Incertidumbre	Temor por la estabilidad laboral, nuevas funciones y reestructuración.	Oriente, Sur, Caribe y Noroccidente (Andina).	Fue el sentimiento predominante durante la transición y fusión empresarial.
Identidad organizacional	Mensajes orientados a construir la nueva cultura organizacional.	Oriente, Sur, Caribe y Noroccidente (Andina).	La comunicación apoyó la integración cultural y organizacional.
Filtros de aprobación	Aumento de los filtros para proponer, crear y publicar contenidos.	Oriente, Sur, Caribe y Noroccidente (Andina).	La reestructuración cambió la agilidad para aprobar los contenidos.

Nota. Elaboración propia, basada en la información recopilada durante la realización del grupo focal.

Análisis e interpretación de resultados

Con el objetivo de comprender la importancia de la comunicación interna como herramienta estratégica durante el proceso de transición y fusión empresarial entre Telefónica y Tigo, se realizaron 16 entrevistas semiestructuradas a colaboradores de diferentes áreas pertenecientes a la Regional Andina de Colombia Telecomunicaciones.

La diversidad de cargos, funciones y experiencias permitió conocer de manera más amplia de qué forma los colaboradores vivieron el proceso de transformación organizacional y cómo percibieron la comunicación durante ese periodo.

El análisis de la información se realizó de manera cualitativa e interpretativa, encontrando puntos en común, diferencias y significados construidos por los participantes desde sus experiencias.

Se decidió aplicar este instrumento de investigación para comprender cómo la comunicación influyó en la adaptación al cambio, cuáles fueron las necesidades informativas de los colaboradores y qué aspectos se pueden fortalecer a futuro en procesos de transformación empresarial.

El estudio no solo se centró en describir las respuestas de los entrevistados, sino en interpretar el significado de sus experiencias dentro del contexto organizacional. Por esta razón, los resultados se exponen a través de tres categorías analíticas (la incertidumbre como experiencia compartida durante la transición; la comunicación como herramienta estratégica para mitigar la incertidumbre y el liderazgo como puente entre la organización y los colaboradores) las cuales, unen diferentes testimonios y son respaldados con citas tomadas de las entrevistas para validar la veracidad de los hallazgos.

Hallazgos de las entrevistas durante la transición y fusión empresarial luego de la compra de Telefónica por parte de Millicom

La incertidumbre como experiencia compartida durante la transición

El primer hallazgo evidenciado en las entrevistas fue la manera en que los colaboradores experimentaron el proceso de transición organizacional. Independientemente del área o del cargo

desempeñado, la mayoría estuvo de acuerdo en que la integración entre Movistar y Tigo llevó a cambios constantes, incertidumbre y la necesidad de adaptarse lo más pronto posible a las nuevas dinámicas de trabajo.

Esto no solo se reconoció como un proceso administrativo, sino también como una transformación de la estructura organizacional, cambio de responsabilidades y equipos de trabajo; lo que llevó a distintos cuestionamientos sobre el futuro de la organización y de cada uno de los colaboradores.

De esta manera, se evidenció que el proceso de transición influyó no solo en las operaciones de la empresa, sino también en las experiencias laborales y personales de los miembros de la compañía.

Uno de los aspectos que más se menciona en los testimonios de los entrevistados es la incertidumbre sobre su permanencia dentro de la empresa.

Durante las primeras etapas del proceso, el personal dijo desconocer si continuarían en la organización, cuáles serían sus funciones o cómo quedarían conformados los equipos de trabajo. La falta de información sobre estos temas desencadenó preocupación y llevó a que se crearan hipótesis a través comentarios por parte de los mismos colaboradores. Las entrevistas mostraron que la incertidumbre no desapareció después de la fusión, lo que ocurrió fue que siguieron creándose cuestionamientos y preocupaciones respecto a la asignación de funciones, la redistribución de clientes, la modificación de procesos internos y la definición de responsabilidades dentro de la nueva estructura organizacional. Por esta razón, el cambio se mantuvo durante varias etapas del proceso y no únicamente en el momento en que se informó sobre la integración.

Otra situación expresada de manera reiterativa fue la adaptación a las nuevas metodologías de trabajo. Los colaboradores describieron la transición como un proceso de aprendizaje continuo, en el cual, fue necesario ajustarse a modelos de operación distintos.

En varios casos, la adaptación llevó a asumir nuevas responsabilidades y cambiar formas de trabajo que llevaban varios años desarrollándose en cierta estructura organizacional.

Esto, también representó ciertas dificultades, ya que en distintas entrevistas se notó que el proceso de aprendizaje ocurrió a la vez que se desarrollaban las funciones laborales habituales, lo que llevó a un incremento de carga laboral y, por ende, en varias ocasiones los colaboradores

tuvieron que enfrentarse a situaciones para las cuales no había procedimientos claros de seguimiento.

De igual forma, la salida de compañeros de trabajo fue uno de los momentos con mayor impacto emocional durante la transición.

Más allá de las operaciones, varios participantes mencionaron haber sentido una pérdida, incertidumbre y preocupación por la continuidad de ciertas personas en la organización. Este hallazgo muestra que el cambio influyó en las relaciones construidas entre compañeros, el conocimiento acumulado y la estabilidad de los equipos de trabajo, lo cual hizo que las desvinculaciones fueran uno de los principales impactos de la integración empresarial.

En conjunto, estos resultados muestran que la transición fue un proceso, donde hubo una combinación de incertidumbre, aprendizaje y adaptación. Aunque los colaboradores mostraron disposición ante los nuevos retos, las entrevistas muestran que la falta de información específica para cada área durante algunos momentos del proceso, desencadenó inseguridades y dificultó la adaptación inicial.

Desde la gestión del cambio, este hallazgo demuestra que la aceptación de este proceso no solo depende de las transformaciones organizacionales, sino también de la manera en que estas son comunicadas y acompañadas por la organización. Siendo así, la comunicación interna una herramienta estratégica para mitigar la incertidumbre y apoyar la adaptación en los procesos de transformación empresarial.

Por su parte, cabe mencionar que, aunque cada área experimentó la transición empresarial desde realidades distintas, existe un aspecto en común entre los participantes: la percepción de que el cambio exigió un proceso acelerado de adaptación profesional.

En esta transición, los colaboradores no tuvieron mucho tiempo para aprender los nuevos procedimientos antes de comenzar a ejecutarlos; por el contrario, las modificaciones fueron integrándose mientras las actividades diarias continuaban desarrollándose, situación que aumentó la complejidad de la adaptación.

Incluso, hubo áreas en las cuales, los procesos que anteriormente eran ejecutados por diferentes equipos, ahora hacían parte de su rol. Esto llevó a que algunos colaboradores desarrollaran competencias adicionales para desempeñar funciones que antes estaban distribuidas entre varios cargos. Uno de los entrevistados describió esta situación: "Mientras tres personas hacían tres actividades diferentes en Coltel, una persona en Tigo hacía las mismas tres actividades."

Este testimonio muestra una transformación cultural con la manera de entender y desempeñar los cargos.

La integración empresarial llevó a la unión de modelos organizacionales distintos, donde existen formas diferentes de distribuir responsabilidades, medir resultados y gestionar los procesos internos. Es por esto que, la adaptación no solo se basó en aprender nuevas herramientas o procedimientos, sino también en adaptarse nuevas formas de trabajo.

Otro aspecto que fue mencionado varias veces fue la reorganización de procesos y responsabilidades.

Durante la transición, varias áreas tuvieron cambios en las funciones, los responsables de ciertos procesos y la estructura jerárquica de algunos equipos.

Aunque este tipo de cambios hacen parte de los procesos de integración empresarial, los entrevistados mencionaron que, la información sobre los ajustes que se iban realizando, no llegó en el momento en que ellos consideraban oportuno; razón por la cual, muchos colaboradores no tenían el conocimiento sobre quién era el nuevo responsable de determinados procesos o a qué área debían dirigirse para resolver situaciones relacionadas con su cargo.

Uno de los participantes expresó esta situación de la siguiente manera: “Había roles o funciones que uno no sabía a quién dirigirse… Llamé a cinco personas y nadie supo decirme con quién debía resolver el asunto”.

Este tipo de situaciones no solo evidenció la desactualización del organigrama empresarial, sino también las dificultades para desarrollar acciones cotidianas, retrasando procesos y llevando a los colaboradores a invertir más tiempo en identificar quiénes estaban a cargo de ciertas tareas dentro de la nueva organización.

Desde la gestión del cambio, este hallazgo expone que la reorganización estructural debe ir acompañada por actualizaciones de la información organizacional. Cuando los colaboradores no tienen el suficiente conocimiento sobre quién lidera ciertos procesos o qué cambios se están realizando en las distintas áreas, aumenta la incertidumbre y disminuye la eficiencia operativa.

Por su parte, las entrevistas también demuestran transformaciones respecto a las metodologías de trabajo y los esquemas de seguimiento.

Algunos participantes dijeron que, aunque sus funciones principales permanecieron en cierta medida estables, sí cambiaron los espacios de seguimiento y las dinámicas entre líderes y equipos. Un colaborador lo explicó de la siguiente manera: “La gestión sigue siendo realmente

igual, pero cambian los seguimientos. Por ejemplo: ahora las reuniones son más cortas y puntuales". Este tipo de procesos fueron percibidos como normales pero su implementación necesitó que los colaboradores ajustaran rutinas y formas de organización para adaptarse a las nuevas directrices de la compañía.

A su vez, uno de los hallazgos presentes en este punto fue que a pesar de las adversidades, la mayoría de entrevistados mostró una actitud positiva ante los nuevos retos que se les presentaron.

Varios de ellos, describieron la situación como una oportunidad para desarrollar nuevas competencias, ampliar conocimientos y fortalecer sus capacidades profesionales. Uno de los participantes resume esta percepción al decir: "Cada vez que hay un cambio, hay un reto y la transformación nos ayudó a adaptarnos y transformar también nuestro trabajo".

Esta apertura al aprendizaje fue un punto a favor durante el proceso de integración, a pesar de esto, según lo dicho en las entrevistas, esta disposición para aprender estuvo condicionada por la disponibilidad de información, el acompañamiento de los líderes y la claridad sobre las nuevas responsabilidades; es decir, los colaboradores demostraron apertura al cambio, siempre que contaran con los recursos necesarios para afrontarlo.

De igual manera, uno de los retos más grandes durante el proceso de integración fue la coordinación entre las diferentes áreas.

La reestructuración organizacional cambió las formas de relacionamiento laboral que, durante años, habían logrado resolver situaciones de manera ágil. Tras la fusión empresarial, varios entrevistados expresaron dificultades para identificar a sus clientes internos, comprender las nuevas responsabilidades y acceder a la información necesaria para desarrollar sus funciones. Por esta razón, en algunos casos se presentaron demoras en la gestión de solicitudes, mientras se lograba identificar quién podía atender o resolver los requerimientos.

Este hallazgo demuestra que la transformación empresarial no solo afectó funciones individuales, sino también las redes de colaboración que permiten el correcto funcionamiento de la compañía. Cuando estas redes cambian sin una comunicación clara, aparecen dificultades para coordinar el trabajo entre áreas.

Hallazgos de la comunicación interna durante la transición empresarial

La comunicación como herramienta estratégica para disminuir la incertidumbre

Un hallazgo que se hizo presente durante las entrevistas fue la importancia de la comunicación interna durante la transformación empresarial. Si bien, los entrevistados reconocieron que la empresa desarrolló diferentes acciones para informar sobre la integración entre Telefónica y Tigo, sus experiencias muestran que hubo una diferencia entre la información institucional que recibían y la información que además de esa, necesitaban para afrontar el cambio.

El personal estuvo de acuerdo en que la organización mantuvo una comunicación constante respecto a los avances del proceso de integración, pese a eso, la comunicación fue percibida como información corporativa, enfocada en comunicar decisiones generales de la compañía, así como también mantuvo mensajes que buscaban promover la tranquilidad y unión entre los colaboradores. Estos mensajes fueron necesarios para comprender el contexto general de la integración, pero vale la pena mencionar que, de igual manera, las entrevistas muestran que no siempre respondieron a las necesidades particulares de información que surgían en cada área de trabajo.

Esta situación llevó a notar una percepción en común por parte de los colaboradores: Mientras la organización comunicaba el qué estaba ocurriendo, los colaboradores necesitaban comprender cómo esos cambios influían en sus labores.

Esta diferencia hace parte de uno de los hallazgos centrales de la investigación, ya que, demuestra que la eficiencia de la comunicación durante procesos de transformación organizacional no solo depende de la frecuencia con la que se difunden los mensajes, sino también, la pertinencia de la información para quienes experimentan el cambio y necesitan cierta información más puntual respecto a sus áreas y cargos.

Al analizar las entrevistas, se observa que la principal necesidad de comunicación para los colaboradores estuvo relacionada con lo que implicó la fusión empresarial sobre sus funciones y responsabilidades. En diferentes áreas surgieron dudas sobre:

- La continuidad laboral.
- La permanencia de los equipos.
- La asignación de clientes.
- Las modificaciones en las funciones.
- Los cambios en las gestiones de solicitudes.

- Los nuevos líderes.
- Las responsabilidades de cada área.

Respecto a lo anterior, los participantes expresaron que este tipo de información tardó en llegar o, en algunos casos, la información no logró tener el nivel de detalle que pensaban necesario. Uno de los entrevistados manifestó lo siguiente al respecto: “Siempre quedábamos con ganas de saber más… Qué iba a pasar conmigo, qué iba a pasar con nuestra cartera, qué iba a pasar con nuestro esquema de comisiones”.

Este testimonio representa la incertidumbre que no solo se originó por los cambios empresariales, sino también por la falta de respuestas concretas sobre situaciones que influían en el trabajo diario de los colaboradores. Debido a esto, la comunicación fue percibida como insuficiente para responder a las necesidades informativas que aparecieron durante el proceso de integración.

Desde la perspectiva de la gestión del cambio, este hallazgo muestra la necesidad de complementar la comunicación con estrategias segmentadas, que respondan a las necesidades particulares de cada grupo de colaboradores.

Las entrevistas muestran que los colaboradores no esperaban que la organización diera respuestas inmediatas para todas las situaciones que aparecieron luego de la fusión, sino más bien esperaban que la comunicación fuera más constante, aún sin tener todas las respuestas. Varios participantes expresaron que la falta de información oficial sobre ciertas dudas, llevaban a conversaciones informales con compañeros o buscaban interpretar la información disponible para crear explicaciones sobre lo que estaba ocurriendo. Esta situación demuestra que, en procesos de transformación organizacional, todo comunica.

Desde esta perspectiva, la comunicación interna no solo cumple la función de informar, sino que previene y mitiga la incertidumbre al reducir la circulación de rumores que pueden afectar el clima organizacional.

El liderazgo como puente entre la organización y los colaboradores

De igual forma, durante las entrevistas se hizo evidente la importancia de los jefes como embajadores de la información. Aunque la empresa cuenta con canales institucionales para comunicar el proceso de integración, la mayoría de los colaboradores compartieron que gran parte de sus inquietudes eran compartidas a sus líderes directos, es decir, cuando había dudas respecto a

los procesos o cambios, los colaboradores recurrían a sus líderes, quienes compartían la información disponible en ese momento. Uno de los entrevistados describió la siguiente situación: “Si teníamos la oportunidad le preguntábamos a nuestro jefe y él nos compartía lo que sabía o podía compartir”.

Según lo anterior, los líderes se convirtieron en una de las fuentes de confianza durante el proceso de transición. A pesar de esto, en las entrevistas también fue evidente que los líderes al igual que los colaboradores, tenían limitaciones, ya que, en ocasiones, tampoco contaban con la información suficiente como para resolver todas las inquietudes. Por esta razón, la eficacia de la comunicación no solo dependía de la disposición del líder para comunicarse con su equipo, sino también del acceso que se tenía a la información.

Es así como la transición empresarial no solo fue un reto para la compañía sino también para la manera en que se informaba y se acompañaba al personal de la empresa desde la comunicación. En este contexto, las entrevistas demostraron que, aunque sí se reconocieron los canales de comunicación utilizados durante la fusión para mantenerse informados, también hubo limitaciones en oportunidad, pertinencia y el alcance de la información difundida. Incluso, al analizar las entrevistas se notó que la mayoría de los colaboradores conocían y utilizaban herramientas como el correo electrónico, Microsoft Teams y habían participado en espacios de diálogos por parte de los líderes, así como también aquellos organizados por la compañía.

Esto demuestra que la empresa contaba con la infraestructura comunicativa clara para transmitir información durante la integración. Pese a la existencia de estos canales, no significó que las necesidades de información particulares de los colaboradores fueran satisfechas. Esto demuestra que la eficacia de un canal de comunicación no depende solo de la frecuencia en que se utilice, sino también de la capacidad que tiene para responder a las necesidades concretas de quienes reciben la información.

Durante las entrevistas se mostró que, a diferencia de los comunicados oficiales, las reuniones con sus líderes o en los espacios de socialización colectiva, las personas se sentían más escuchadas, ya que eran espacios donde se les permitía formular preguntas, resolver dudas y tener un acercamiento más humano, donde la comunicación sí se sentía bilateral. Es así como, la comunicación interpersonal terminó siendo más valorada en comparación a los canales.

Pero de igual manera, vale la pena mencionar que, en ocasiones los líderes tampoco contaban con la información suficiente para resolver todas las preguntas, por lo cual, este hallazgo

muestra que vale la pena fortalecer la comunicación como herramienta de acompañamiento para los colaboradores por parte de sus líderes, así como también lograr contar con información oportuna que mitigue los impactos de la comunicación informal.

Según lo descrito durante las entrevistas, los participantes percibieron la comunicación como una herramienta orientada hacia la transmisión de información y, en menor medida, hacia la construcción del diálogo, lo cual deja en evidencia que este tipo de procesos de transformación organizacional requieren la escucha permanente sobre las necesidades de los colaboradores y sus inquietudes; ajustando las estrategias de comunicación según evolucionen las etapas del cambio. De esta manera, los trabajadores encuentran espacios para participar, fortalecer la confianza en las decisiones corporativas y crear más cercanía con la empresa.

Por otra parte, las entrevistas también llevaron a reconocer que las necesidades de comunicación no fueron iguales para todos los colaboradores, es decir, aunque sí existieron preocupaciones en común como lo fue la permanencia en la compañía, también había dudas específicas según cada rol, por ejemplo: quienes desarrollaban funciones comerciales, tenían interés en conocer aquello que estuviera relacionado con clientes, metas, comisiones y portafolio de productos.

En contraste, los colaboradores de áreas técnicas tenían dudas sobre la reorganización de procesos, la definición de responsabilidades y la integración de metodologías de trabajo. Por el lado del área administrativa, los colaboradores expresaron mayor preocupación por la estructura organizacional, los cambios jerárquicos y la definición de nuevos procedimientos internos.

Este hallazgo permite mostrar que la organización enfrentó el reto de comunicar un mismo proceso de transformación a públicos con necesidades de información distintas. Por esto, una misma estrategia de comunicación difícilmente, en este contexto, puede satisfacer las expectativas de todos los colaboradores.

Bajo esta idea, la segmentación de la comunicación se convierte en uno de los principales aprendizajes del proceso de transición y fusión empresarial.

Por su parte, los líderes también tuvieron gran importancia en el ámbito de las comunicaciones, ya que, según las entrevistas, aquellos equipos que mantenían una comunicación constante con sus jefes a través de reuniones y conversaciones, cada vez que se aparecían dudas, se minimizaba la incertidumbre y mejoraba la disposición para adaptarse a las nuevas formas organizacionales.

Esto demuestra la importancia de construir un puente de comunicación entre líderes y sus equipos; mantener canales de comunicación abiertos, al igual que dar apertura al diálogo y de esta manera, evitar fuentes no oficiales de información que puedan llevar a confusiones en momentos de transformación empresarial.

También vale la pena mencionar, el acompañamiento emocional de los líderes en este proceso, si bien, la estrategia institucional fue la misma, la manera como cada líder la utilizó y tuvo disposición con su equipo, influyó en la perspectiva del proceso de cambio. Por esta razón, la comunicación interna no puede analizarse solo desde los canales corporativos, sino también desde la convivencia entre líderes y sus equipos, ya que estas influyen en la forma en que los mensajes corporativos son recibidos, comprendidos, interiorizados y aplicados.

Teniendo en cuenta este contexto, la eficiencia de la comunicación durante procesos de transición y fusión empresarial, dependen, en gran medida, de los líderes quienes también terminan siendo embajadores de la gestión del cambio, razón por la cual, el liderazgo es una estrategia para apoyar iniciativas de gestión del cambio y guiar desde la comunicación en procesos de transformación organizacional.

Incluso, gracias a las gestiones que llevaron a cabo durante el proceso de transición y fusión, tanto desde los líderes como desde los demás recursos empresariales, el sentido de pertenencia fue un factor que ayudó a los colaboradores en su adaptación y les permitió tener cierta calma en la compañía porque se sentían comprometidos con la empresa y con los equipos de trabajo a los que pertenecían.

Esto permitió la continuidad de procesos operativos mientras las compañías adelantaban el proceso de fusión.

Desde la gestión del cambio y lo expresado durante las entrevistas, los colaboradores mencionaron los siguientes aprendizajes adquiridos luego de vivir la transición y fusión empresarial:

Tabla 4

Aprendizajes identificados durante el proceso la transición y fusión empresarial

Categoría	Aprendizajes identificados
Adaptación al cambio	Mayor capacidad de adaptación a las nuevas dinámicas organizacionales y a los cambios en la estructura empresarial.

Trabajo colaborativo	Fortalecimiento del trabajo colaborativo para responder a los retos de la transición.
Desarrollo profesional	Adquisición de nuevas competencias profesionales para desempeñarse en la organización teniendo en cuenta los nuevos retos empresariales.
Comunicación y liderazgo	Valoración de la comunicación interna y del liderazgo como herramienta para apoyar los procesos de cambio corporativos.

Nota. Elaboración propia, basada en los resultados obtenidos en las entrevistas.

Luego de haber realizado el análisis de las 16 entrevistas se identificó que más allá de las experiencias individuales vividas durante la transición y fusión empresarial, se hicieron presentes ciertas necesidades de comunicación compartidas por los colaboradores de la Regional Andina. Los resultados evidencian que, aunque los colaboradores valoraron los esfuerzos de la compañía para informar y comunicar, sí mencionan posibles mejoras que se pueden realizar a futuro en momentos de transformación empresarial. Según este contexto y desde la perspectiva de gestión del cambio, estas necesidades crean oportunidades de mejora a través de la propuesta de una estrategia de comunicación planificada y creada para los diferentes públicos internos de la empresa.

Una de las necesidades más mencionadas por parte de los entrevistados fue la de contar con una comunicación más cercana y personalizada; ya que no siempre los comunicados institucionales son suficientes para responder a todas las dudas de los equipos de trabajo, es así como se espera que además de los comunicados, exista una forma de comunicación más participativa para los colaboradores, es decir, según sus propios testimonios, contar con más espacios donde sea posible aclarar dudas específicas, conocer la influencia de las decisiones de cada área y recibir información que también esté adaptada a las características de sus funciones.

Este hallazgo permite notar que, durante los procesos de transformación organizacional, la comunicación no debe limitarse a informar decisiones corporativas, sino también, incentivar a la creación de reuniones donde se les permita a los colaboradores comprender cómo estas decisiones impactarán en sus cargos.

Para los participantes, esto no solo significa tener más acercamiento hacia sus líderes, sino también que la compañía escuche y acompañe a las personas en sus procesos durante el cambio.

Otra necesidad expuesta durante la realización de las entrevistas fue la oportunidad con la que se comunicaba la información. Se mencionó que, en ocasiones, las dudas surgían porque algunas decisiones eran comunicadas cuando sus efectos ya estaban impactando a los colaboradores o modificando las dinámicas de las áreas y equipos de trabajo.

Esta situación limitaba a los equipos para prepararse ante los cambios y, al mismo tiempo, creaba incertidumbre. Mientras que, cuando la información era comunicada con anticipación, el personal expresó mayor posibilidad de comprender los cambios, prepararse y adaptarse a las nuevas metodologías.

A su vez, cabe mencionar, que la velocidad con la que evolucionaba el proceso de integración dificultaba que la información permaneciera actualizada. Según las entrevistas, las decisiones cambiaban rápidamente o estaban en construcción, situaciones que limitaban la capacidad de la organización para comunicar definiciones concretas.

En este sentido, las dificultades de comunicación no solo estuvieron relacionadas con las estrategias utilizadas, sino también con la complejidad del proceso, los cambios simultáneos y las nuevas necesidades de información.

Esta situación muestra que informar de manera oportuna no es contar con todas las respuestas, sino mantener a los colaboradores actualizados sobre el estado del proceso, los avances y las decisiones que se encuentran en construcción.

De esta forma, la compañía puede mitigar la incertidumbre. Lo anterior también muestra un cambio en la manera en que los colaboradores perciben la comunicación corporativa: ya no esperan únicamente un proceso de difusión de información, sino también un espacio de dialogo colectivo en el que puedan ser escuchados durante la transición y fusión empresarial.

Es así, como la escucha es uno de los retos más importantes en los procesos de gestión del cambio.

Por ello, es importante crear mecanismos para conocer de manera permanente las percepciones de los colaboradores, identificar oportunamente sus necesidades y utilizarlas como insumo para la toma de decisiones y el fortalecimiento de los equipos durante los procesos de transformación organizacional.

De hecho, la diversidad de necesidades informativas observadas entre los entrevistados evidencia la importancia de segmentar la comunicación según las características y requerimientos de cada público interno.

Como se planteó en apartados anteriores, durante el proceso de integración empresarial se implementaron estrategias de comunicación generales para públicos con necesidades específicas y diferenciadas. En este sentido, los resultados de la investigación prueban la necesidad de diseñar estrategias segmentadas que respondan a las particularidades de las diferentes áreas de la organización, aportando a una comunicación más pertinente, oportuna y confiable para los colaboradores.

Síntesis de los hallazgos

El análisis de las 16 entrevistas permitió comprender que la transición y fusión empresarial entre Telefónica y Tigo llevó a transformaciones no solo estructurales y operativas, sino también humanas, donde gracias a las experiencias de los colaboradores, se lograron evidenciar los retos que tiene la gestión del cambio y las oportunidades de comunicación que hay en ellos.

Por su parte, la incertidumbre estuvo presente en gran parte del proceso, no solo por el cambio organizacional, sino también por la necesidad de recibir información oportuna que permitiera dar a conocer los impactos de la transformación empresarial sobre sus cargos, funciones, procesos y estabilidad laboral.

De igual forma, las entrevistas mostraron que la comunicación interna fue muy importante en el proceso de integración empresarial y a la vez, se logró evidenciar las oportunidades de fortalecimiento respecto a la segmentación de mensajes, la importancia de la comunicación bidireccional y el acompañamiento permanente por parte de los líderes, ya que la confianza depositada en ellos, demuestra el valor del liderazgo como una estrategia que al utilizarla de la mano con la comunicación como herramienta de gestión del cambio, fortalecen y hacen mucho más eficiente la adaptación a los cambios empresariales.

Los resultados permiten concluir que los colaboradores demostraron una gran capacidad de adaptación y compromiso frente a los retos presentados durante la integración empresarial. Estas fortalezas son una oportunidad sobre la cual la compañía puede construir futuras estrategias de gestión del cambio.

Finalmente, los hallazgos obtenidos muestran que la comunicación interna es una herramienta estratégica para el éxito de los procesos de transición y fusión empresarial. A razón de lo anterior, los resultados de esta investigación justifican la necesidad de diseñar un plan de comunicación enfocado a fortalecer la gestión del cambio, promover una comunicación más

cercana y participativa, afianzar el liderazgo como apoyo para la adaptación al cambio y responder oportunamente a las necesidades de información de los colaboradores. A continuación, se presentan las estrategias del plan de comunicación generado

Tabla 5

Matriz de análisis de hallazgos y estrategias de comunicación propuestas

Hallazgo	Evidencia	Interpretación	Propuesta de estrategia para comunicaciones
La incertidumbre predominó durante la transición.	Los colaboradores no tenían claro cómo la fusión alteraría sus funciones, equipos y permanencia.	La incertidumbre aumentó por la falta de información específica sobre el impacto del cambio en cada área de la organización.	Crear un boletín quincenal de avances del proceso enviado por correo, donde se informe qué decisiones ya están definidas, cuáles siguen en construcción y las preguntas más frecuentes recopiladas por los líderes con sus respectivas respuestas.
La comunicación institucional fue constante, pero poco específica para cada área.	Los colaboradores necesitaban entender cómo la integración impactaba su trabajo diario.	La comunicación general no respondió a las necesidades particulares de cada público interno.	Elaborar complementos informativos por área (máximo una página) que los líderes compartan con sus equipos cuando exista un cambio relevante. Comunicaciones diseña el formato y cada líder

			incorpora la información de su área.
Los rumores surgían cuando no había información oficial.	Los colaboradores recurrían a conversaciones informales para interpretar lo que ocurría.	El silencio organizacional posibilita la circulación de información no verificada.	Incluir en el boletín una sección fija llamada “Lo que sabemos hasta hoy”, aclarando avances, decisiones pendientes y preguntas frecuentes. No requiere producir contenido adicional, solo organizar la información existente.
Los líderes fueron la principal fuente de confianza.	Los colaboradores acudían primero a sus jefes para resolver dudas.	Los líderes funcionan como embajadores de la comunicación interna.	Entregar a los líderes un kit mensual de comunicación (presentación breve, mensajes clave y preguntas frecuentes) para que puedan abordar el tema en las reuniones habituales de equipo.
Los espacios de diálogo fueron más valorados que los comunicados textuales.	Los colaboradores valoran poder hacer preguntas	La comunicación bidireccional logra más confianza que la comunicación que es solo informativa.	Reservar 10 minutos en las reuniones periódicas de cada equipo para resolver dudas sobre la transición. No implica crear nuevas

	directamente a sus líderes.		reuniones, solo incorporar un espacio dentro de las ya existentes.
Las necesidades informativas cambiaron según el área.	Cada grupo tenía inquietudes diferentes sobre clientes, procesos, funciones o estructura.	Una sola estrategia sin tener en cuenta las diferencias entre áreas no logra responder a todos los públicos internos.	Clasificar las comunicaciones por público (comercial, técnico, administrativo, soporte), reutilizando un mismo formato y modificando únicamente la información específica de cada grupo.
Se consideró que la información en ocasiones no llegó en el momento que se esperaba.	Los cambios eran comunicados cuando ya estaban influyendo en el trabajo diario.	Informar oportunamente mitiga la incertidumbre, incluso cuando todavía no existen todas las respuestas.	Publicar un estado semanal sobre los cambios que se espera realizar próximamente.
La adaptación fue más fácil cuando hubo acompañamiento.	Los colaboradores aceptaron mejor el	El acompañamiento ayuda a la adaptación al cambio sin	Crear una biblioteca digital de preguntas frecuentes y documentos útiles en Teams, actualizada por el

	cambio cuando recibieron orientación por parte de la organización o sus líderes.	necesidad de grandes inversiones.	equipo de Comunicaciones con apoyo de las áreas responsables.

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de las entrevistas y el análisis de los hallazgos.

Conclusiones y recomendaciones

El presente trabajo de grado permitió analizar la gestión de la comunicación interna en Colombia Telecomunicaciones durante el proceso de transición y fusión empresarial a razón de la integración entre Movistar y Tigo, evidenciando las percepciones y procesos de adaptación de los colaboradores. A partir de entrevistas semiestructuradas, un grupo focal y el análisis de los resultados obtenidos, se concluye que la comunicación interna fue una herramienta estratégica durante la transformación, con oportunidades de fortalecimiento respecto a claridad, pertinencia y segmentación de la información.

Respecto al diagnóstico de la comunicación interna, se encontró que la organización contaba con diferentes canales institucionales, principalmente correo electrónico, Microsoft Teams y espacios de dialogo liderados por los jefes directos. A pesar de esto, las dificultades que se presentaron no estuvieron en la falta de canales, sino en que la información sobre la transformación era considerada general y era importante que respondiera a las necesidades particulares de los colaboradores y sus áreas. Esto permitió notar una diferencia entre conocer que la organización estaba viviendo un proceso de cambio y comprender cómo este afectaba las funciones, responsabilidades, equipos y las formas de trabajo de cada persona.

Uno de los principales hallazgos fue la incertidumbre durante el proceso de transformación, respecto a la estabilidad laboral, los cambios en las funciones, la conformación de equipos y la definición de nuevas responsabilidades. Esta incertidumbre también posibilitó la comunicación informal y el voz a voz como formas con las cuales los colaboradores buscaban complementar la información corporativa. Por lo tanto, se concluye que, durante procesos de transformación, la falta de información específica puede crear espacios para interpretaciones y rumores, haciendo necesario establecer una comunicación oportuna que permitan responder a las principales inquietudes de los colaboradores.

De igual forma, se evidenció la importancia de los líderes como mediadores de la comunicación interna. Los colaboradores recurrieron frecuentemente a sus jefes directos para resolver dudas y comprender los impactos del cambio en su trabajo cotidiano. Los espacios de conversación con los líderes fueron valorados por crear una comunicación más cercana y bidireccional. Razón por la cual, también se hizo presente la necesidad de que los líderes cuenten

con información suficiente y oportuna para desempeñar adecuadamente esta función. Dicho esto, fortalecer el liderazgo desde la comunicación es una estrategia invaluable para acompañar los procesos de cambio.

Respecto a las diferencias entre las regionales, aunque existían necesidades y dinámicas distintas en Caribe, Sur, Oriente y Noroccidente (Andina), el proceso de integración llevó a una centralización de la comunicación. Esta centralización desencadenó la construcción de mensajes comunes y una identidad organizacional compartida, pero también limitó posibilidades de adaptación de los contenidos a las características específicas de cada público. Por ello, se concluye que la comunicación durante procesos de integración debe encontrar un equilibrio entre la coherencia corporativa y la segmentación de los mensajes.

Los resultados también permitieron observar que los colaboradores no presentaron resistencia frente al cambio. Por el contrario, hubo disposición para aprender, adquirir nuevas competencias y adaptarse a las nuevas metodologías organizacionales. Esto permite comprender que la adaptación no solo depende de la disposición individual, sino también de las condiciones que la organización proporciona, entre ellas la información, el acompañamiento y la claridad frente a las nuevas responsabilidades.

A partir de estos hallazgos se diseñó un plan de comunicación para la gestión del cambio, basado en acciones que puedan responder a las principales necesidades identificadas. La propuesta se enfoca en la entrega periódica de información sobre el proceso, la segmentación de contenidos según los públicos, el fortalecimiento de los líderes como embajadores de la comunicación, la creación de más espacios de diálogo, escucha y de herramientas digitales de consulta. De esta manera, el plan busca pasar de una comunicación centrada en la difusión de información a una comunicación que también lleve a acompañar, escuchar y guiar al personal durante las etapas de transición y fusión.

Para darle respuesta a la pregunta de investigación, se concluye que la comunicación interna influyó en la manera en que los colaboradores entendieron e interpretaron el proceso de transformación y en sus posibilidades de adaptación. Si bien los canales empresariales lograron mantener informados a los colaboradores sobre los avances generales de la integración, las oportunidades de mejora se hicieron presentes en la necesidad de ofrecer información más oportuna, específica, segmentada y bidireccional. Por tanto, la comunicación interna termina siendo una herramienta estratégica de la gestión del cambio, gracias a su capacidad para mitigar la

incertidumbre, apoyar la adaptación y guiar en la construcción de una identidad organizacional común.

Finalmente, este trabajo aporta una perspectiva sobre la importancia de la comunicación interna en un proceso de fusión empresarial dentro del sector de telecomunicaciones. Su contribución consiste en relacionar los hallazgos obtenidos por parte de los colaboradores con una propuesta de comunicación, demostrando que la gestión del cambio necesita estrategias que tengan en cuenta no solo las decisiones organizacionales, sino también las percepciones, necesidades y experiencias de quienes viven la transformación.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos, se recomienda que Colombia Telecomunicaciones fortalezca su comunicación interna durante los procesos de transformación a través de una estrategia que integre lineamientos corporativos con contenidos adaptados a las necesidades de los diferentes públicos. Esto permitiría mantener coherencia en los mensajes institucionales sin dejar de lado las necesidades requeridas según cada área y sus regionales.

Se recomienda también establecer actualizaciones periódicas sobre el estado de los procesos de transformación, diferenciando entre decisiones tomadas, asuntos en construcción y preguntas frecuentes. Esto permitiría reducir la incertidumbre y disminuir la necesidad de recurrir a fuentes informales para obtener información.

De igual manera, es necesario fortalecer a los líderes como mediadores de la comunicación, proporcionándoles información oportuna, mensajes clave y herramientas para responder a las inquietudes de sus equipos. Los espacios de diálogo y escucha también deberían mantenerse de manera constante, permitiendo recoger las preguntas de los colaboradores y convertirlas en insumos para las estrategias de comunicación.

Se recomienda aprovechar las herramientas digitales disponibles, como Microsoft Teams, para crear una biblioteca de información actualizada que reúna preguntas frecuentes, documentos y contenidos relacionados con los procesos de cambio. Asimismo, los resultados de las acciones de comunicación deberían evaluarse con indicadores de alcance, interacción y percepción, de manera que sea posible ver no solo cuántas personas reciben la información, sino también si esta responde a sus necesidades.

Finalmente, para futuras investigaciones se recomienda realizar estudios de seguimiento que permitan analizar cómo evolucionan las perspectivas de los colaboradores a medida que avanza la integración organizacional. También sería conveniente ampliar la investigación a otras regionales y niveles jerárquicos, así como profundizar en la relación entre comunicación interna, cultura organizacional, identidad y disposición al cambio.

Referencias

Barroso Rodríguez, G., & Delgado Fernández, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Ingeniería Industrial, 28*(1), 42–47. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4786814

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.

Gómez, A. M., Sánchez, J. C., & Del Almo, E. A. (2008). Cultura organizacional. En F. J. Palací (Ed.), *Psicología de la organización* (pp. 217–244). Pearson.

Haffar, M., Al-Karaghouli, W., & Ghoneim, A. (2013). The mediating effect of individual readiness for change in the relationship between organizational culture and TQM implementation. *Total Quality Management & Business Excellence, 24*(5–6), 693–706. https://doi.org/10.1080/14783363.2013.791112

López Trujillo, M., Marulanda Echeverry, C. E., & Isaza Echeverri, G. A. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 1*(33), 117–139. https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/15

Olis Barreto, I. M., Reyes, G. E., Martin-Fiorino, V. R., & Villalobos Antúnez, J. V. (2021). Crisis empresarial, factores que influyen y alteran la gestión de las empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales, 27*(4), 93–112. https://doi.org/10.31876/rcs.v27i4.37236

OpenAI. (2026). ChatGPT https://chat.openai.com

Real Academia Española. (2023). *Diccionario de la lengua española* (23.ª ed.).https://dle.rae.es

Tejada Zabaleta, A. (2010). Análisis del sistema organizacional desde una perspectiva compleja como herramienta de recursos humanos. Psicología desde el Caribe, (26), 198–214. http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/n26/n26a11.pdf

Toca Torres, C. E., & Carrillo Rodríguez, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar, 9*(17), 117–136. https://doi.org/10.22518/16578953.711

Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E. Y., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica, 27*(1), 52–61. https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7

Apéndices

Apéndice A: cuestionario utilizado en el estudio

Diseño de instrumentos

Preguntas para el grupo focal del área de comunicaciones:

1. ¿En qué periodo realizó su práctica en el área de comunicaciones y cuáles eran sus principales funciones relacionadas con la comunicación interna?

2. En su ejercicio como practicante del área de comunicaciones de Colombiana de Telecomunicaciones ¿Podía realizar propuestas sobre contenidos? Tiene algún caso para ejemplificarlo.

3. ¿Cómo era el proceso de comunicación interna en su regional, desde la generación de la información hasta su difusión a los colaboradores?

4. ¿Qué tipo de información se comunicaba con mayor frecuencia a los colaboradores y cómo cambió esa comunicación durante la transición y fusión empresarial?

5. ¿Qué reacciones, inquietudes o necesidades de información observó con mayor frecuencia entre los colaboradores durante el proceso de transición?

6. ¿Con qué frecuencia los colaboradores acudían al área de comunicaciones para solicitar información o resolver dudas relacionadas con la transición y la fusión?

7. ¿Considera que la comunicación interna ayudó a reducir la incertidumbre de los colaboradores durante este proceso? ¿Por qué?

8. ¿Existían mecanismos para medir el alcance o la participación de los colaboradores frente a la información compartida? (apertura de correos, participación en actividades, consultas recibidas, entre otros) ¿Qué tan útiles fueron para comprender las necesidades de comunicación de los equipos?

9. Al comparar las experiencias de sus regionales, ¿qué similitudes y diferencias identifican en la gestión de la comunicación interna durante la transición?

10. A partir de esta experiencia, ¿qué competencias deberían fortalecerse en los equipos de comunicación y qué recomendaciones harían para mejorar la gestión de la comunicación interna en futuros procesos de transformación organizacional?

Preguntas para la entrevista semiestructurada:

Personas que están o estuvieron vinculadas a las compañías

1. ¿Cuál fue o es su tiempo de vinculación con la organización y a cuál compañía pertenecía inicialmente (Movistar, Tigo o ambas durante el proceso de integración)?

2. ¿Cómo vivió el proceso de transformación organizacional?

3. Desde su experiencia, ¿cuáles fueron los cambios más significativos que observó en su área de trabajo o en la organización durante la transición y fusión empresarial?

4. ¿Qué situaciones o momentos del proceso generaron mayor incertidumbre, inquietud o expectativa entre los colaboradores?

5. ¿De qué manera estos cambios impactaron sus funciones, la dinámica de trabajo de su equipo o la relación con otras áreas de la organización?

6. ¿Qué canales o medios utilizaba la organización para comunicar información relacionada con la transición y los cambios organizacionales?

7. ¿Cómo percibió la información que recibía sobre el proceso de transformación organizacional en términos de claridad, oportunidad y suficiencia?

8. Cuando surgían dudas o inquietudes relacionadas con la transición, ¿cómo las resolvía y qué tan efectivos consideró esos mecanismos?

9. Desde su experiencia, ¿qué papel considera que desempeñó la comunicación interna durante el proceso de transformación y fusión empresarial?

10. ¿Qué aspecto de la transición y fusión empresarial tuvo un mayor impacto en usted, tanto a nivel laboral como personal?

11. ¿Cuáles considera que fueron los principales aciertos de la comunicación interna durante este proceso?

12. A partir de su experiencia, ¿qué recomendaciones haría para fortalecer la comunicación interna en futuros procesos de transformación organizacional?